

T  
658.01

80E  
1996



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN  
PT. TIRTA MEGAH CENDANA SEMARANG**  
Suatu Studi Tentang Pengembangan Strategi Pemasaran  
Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan

**TESIS**

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

SOEWARSO  
NIM. C. 102940049

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1996**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

Tesis berjudul

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN  
PT TIRTA MEGAH CENDANA SEMARANG**  
Suatu Studi Tentang Pengembangan Strategi Pemasaran  
Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

**S o e w a r s o**

telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tgl. 22 Nopember 1996  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

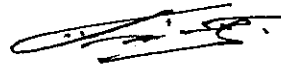
**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing Utama



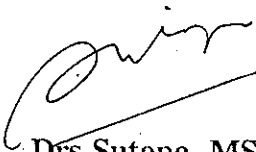
**Drs. Adim Dimiyati, MS**

Anggota Penguji lain



**1. Prof. Dr. Soewito**

Pembimbing/Anggota



**Drs. Sutopo, MS**

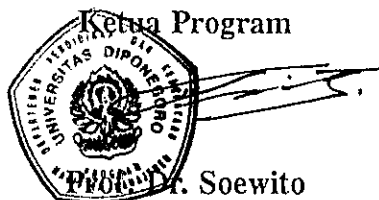
**2. Dr. Imam Chozali, M Com, Akt**

**3. Drs. Sugeng Pamudji, MSi, Akt**

**Semarang, Nopember 1996**

**Universitas Diponegoro  
Program Studi Magister Manajemen**

**Ketua Program**



## ABSTRAK

Penurunan volume penjualan produk air minum dalam kemasan (AMDK) merek Sipp dari PT Tirta Megah Cendana, dalam beberapa tahun terakhir ini merupakan masalah yang melatar belakangi penulisan tesis ini.

Tesis ini bertujuan untuk merumuskan pengembangan strategi pemasaran PT Tirta Megah Cendana dalam memasarkan produk AMDK Sipp, agar dapat meningkatkan volume penjualannya.

Dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT PT Tirta Megah Cendana dapat diidentifikasi sebagai perusahaan yang spekulatif aman. Spekulatif berarti perusahaan berada dalam posisi ancaman lingkungan eksternal yang tinggi dan tingkat peluang yang tinggi pula. Sedangkan aman (favourable) berarti perusahaan memiliki posisi persaingan yang baik atau aman.

Atas dasar posisi tersebut, strategi alternatif yang dikembangkan adalah strategi investasi atau pertumbuhan. Implementasi dari strategi pertumbuhan ini adalah penerapan strategi konsentrasi dengan menekankan pada peningkatan tingkat penggunaan produk, strategi perluasan pasar intensif dan integrasi vertikal.

Analisis regresi dalam rangka mengevaluasi efektifitas bauran pemasaran PT Tirta Megah Cendana menunjukkan bahwa bauran pemasaran yang dilaksanakan cukup efektif namun kurang efisien.

Kebijakan produk berkorelasi negatif artinya bahwa penambahan jumlah variasi produk akan menurunkan volume penjualan yang berarti juga menurunkan volume produksi. Rekomendasi yang disarankan adalah menghentikan salah satu jenis kemasan yang tidak profitable yaitu kemasan galon berisi 19 liter.

Kebijakan harga berkorelasi positif artinya ditinjau dari sisi produsen kenaikan harga akan menaikkan volume produksi. Namun dalam posisinya sebagai pengikut pasar (market follower) dalam struktur pasar oligopoli dominan, perlu hati-hati dalam menaikkan harga. Disarankan untuk mengikuti perkembangan harga dari merek dominan, apalagi harga yang sekarang sudah memberikan margin yang cukup.

Kebijakan distribusi mempunyai korelasi positif terhadap volume penjualan, yang berarti kenaikan biaya distribusi akan meningkatkan volume penjualan atau juga volume produksi. Kebijakan yang disarankan adalah memperbanyak saluran distribusi tidak langsung (indirect selling) dengan mengangkat agen-agen baru, sehingga biaya distribusi bisa lebih ditekan.

Kebijakan Promosi berkorelasi positif dengan volume produksi. Kebijakan promosi yang selama ini dijalankan lebih banyak menitik beratkan pada promosi kepada pelanggan melalui pemberian potongan harga, bonus atau hadiah. Kebijakan yang disarankan adalah tetap memelihara kegiatan promosi yang selama ini dilaksanakan dengan menambah intensitas promosi langsung ke konsumen, seperti iklan pada media cetak (surat kabar), media elektronik (radio), partisipasi dalam pameran atau kegiatan sosial.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, yang telah melimpahkan berkah, rahmat dan hidayahnya, sehingga kami berhasil menyelesaikan tugas penulisan tesis ini dengan baik.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen pada Universitas Diponegoro.

Tema dari tesis ini berkaitan dengan strategi fungsional yaitu pengembangan strategi pemasaran PT Tirta Megah Cendana dalam upaya meningkatkan volume penjualan air minum dalam kemasan merek Sipp. Analisis dalam rangka pengembangan strategi pemasaran menggunakan metode SWOT dan analisis regresi.

Kami menyadari bahwa Tesis ini mempunyai banyak kekurangan dan kelemahan, oleh karena itu kritik dan saran dari para pembaca sangat kami harapkan demi peningkatan pemahaman dan kualitas keilmuan kita bersama.

Terselesaikannya tesis ini sudah barang tentu berkat bantuan dari berbagai pihak, mulai dari pengarahan proposal, ijin riset pada perusahaan sampai bimbingan tahap-tahap akhir penulisan ini rampung.

Oleh karena itu pada kesempatan ini kami mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Muladi, SH Rektor Universitas Diponegoro
2. Bapak Prof. Dr. Soewito Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro
3. Bapak Drs. Adim Dimiyati MS, selaku Pembimbing Utama

4. Bapak Drs. Sutopo MS, selaku Pembimbing Anggota
5. Para dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro
6. Pimpinan dan staf PT Tirta Megah Cendana Semarang, khususnya Drs. Lanjar Kurniawan yang telah banyak berdiskusi dalam rangka penulisan tesis ini.
7. Istri dan anak-anakku tercinta yang telah banyak memberikan dorongan dan inspirasi dalam rangka penulisan tesis ini.
8. Teman-teman angkatan pertama tahun 1994 program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
9. Berbagai pihak yang telah membantu penulisan tesis ini.

Akhirnya, semoga Tuhan Yang Maha Kuasa melimpahkan rahmat , hidayah serta imbalan sesuai amal budi baiknya.

Semarang, Nopember 1996

Penulis,

SOEWARSO

## DAFTAR ISI

	HALAMAN
Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Halaman Motto .....	iii
Abstrak .....	iv
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar belakang masalah .....	1
1.2 Perumusan masalah .....	4
1.3 Tujuan dan kegunaan penelitian .....	6
1.4 Sistematika penulisan .....	7
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
2.1 Telaah pustaka .....	8
2.1.1 Strategi pemasaran .....	8
2.1.2 Ruang lingkup strategi pemasaran .....	11
2.1.3 Strategi bersaing .....	14
2.2 Penelitian terdahulu .....	16
2.3 Kerangka pemikiran teoritis .....	19
2.3.1 Menganalisis situasi pemasaran saat ini .....	19
2.3.2 Analisis Regresi .....	20
2.3.3 Analisa dan diagnosa internal dan eksternal .....	20

2.3.4 Merumuskan posisi bisnis .....	22
2.3.5 Merumuskan tujuan dan sasaran kebijakan pemasaran .....	28
2.3.6 Mengembangkan strategi pemasaran .....	28
2.3.7 Mengembangkan program pemasaran .....	29
2.3.8 Implementasi atas strategi .....	29
2.4 Metode penelitian .....	31
2.4.1 Jenis dan sumber data .....	31
2.4.2 Metode pengumpulan data .....	31
<b>BAB III PAPARAN KASUS</b>	
3.1 Gambaran umum PT Tirta Megah Cendana .....	32
3.1.1 Sejarah perkembangan perusahaan .....	32
3.1.2 Lokasi pabrik .....	33
3.1.3 Organisasi dan ketenagakerjaan .....	34
3.2 Produksi .....	40
3.3 Pemasaran dan distribusi .....	41
3.4 Pesaing .....	44
3.5 Data ekonomi makro Indonesia .....	45
<b>BAB IV ANALISIS POSISI MANAJERIAL</b>	
4.1 Analisis efektifitas kebijakan pemasaran .....	47
4.2 Analisis SWOT .....	51
4.2.1 Analisis lingkungan eksternal .....	52
4.2.2 Analisis variabel internal .....	55
4.2.3 Matrik SWOT PT Tirta Megah Cendana .....	58
<b>BAB V PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN</b>	
5.1 Prediksi konditi yang akan datang .....	60
5.1.1 Perkembangan ekonomi moneter .....	60



5.1.2 Perkembangan demografis .....	62
5.1.3 Prospek Industri air minum kemasan .....	62
5.1.4 Kondis persaingan .....	63
5.2 Kemampuan sumber daya perusahaan .....	65
5.2.1 Produksi .....	65
5.2.2 Sumber daya manusia .....	65
5.2.3 Misi dan tujuan perusahaan .....	65
5.3 Pengembangan strategi pemasaran .....	66
5.3.1 Menerapkan strategi konsentrasi .....	67
5.3.2 Peluang pasar .....	68
5.3.3 Integrasi fertikal .....	69
5.4 Implementasi bauran pemasaran .....	70
5.4.1 Kebijakan produk .....	70
5.4.2 Kebijakan harga .....	71
5.4.3 Kebijakan distribusi .....	71
5.4.4 Kebijakan promosi .....	73

## **BAB VI PENUTUP**

6.1 Kesimpulan .....	74
6.2 Saran .....	75

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **DAFTAR LAMPIRAN**

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## DAFTAR TABEL

Tabel I.1 : Volume penjualan PT Tirta Megah Cendana.....	5
Tabel III.1 : Jumlah karyawan PT Tirta Megah Cendana .....	37
Tabel IV.1 : Nilai tertimbang elemen ancaman .....	52
Tabel IV.2 : Perhitungan nilai elemen peluang .....	53
Tabel IV.3 : Perhitungan nilai keunggulan strategis .....	56
Tabel V.1 : Perhitungan bobot nilai elemen ancaman .....	88
Tabel V.2 : Perhitungan nilai elemen ancaman .....	89
Tabel V.3 : Perhitungan bobot elemen peluang .....	90
Tabel V.4 : Perhitungan nilai elemen peluang .....	91
Tabel V.5 : Perhitungan nilai variabel internal pemasaran .....	93
Tabel V.6 : Nilai keunggulan strategis variabel pemasaran .....	94

## DAFTAR GAMBAR

Gambar : 2.1 : The fundamental elements in the definition of functional strategy .....	13
Gambar : 2.2 : Kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri .....	14
Gambar : 2.3 : Matrik ETOP .....	23
Gambar : 2.4 : Matrik posisi SWOT .....	26
Gambar : 2.5 : Prose pengembangan strategi pemasaran .....	30
Gambar : 3.1 : Struktur organisasi PT Tirta Megah Cendana .....	33
Gambar : 4.1 : Matrik ETOP PT Tirta Megah Cendana .....	54
Gambar : 4.2 : Matrik posisi bisnis PT Tirta Megah Cendana .....	58

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I : Jenis retailer AMDK Sipp .....	77
LAMPIRAN II : Pandangan tentang merek Sipp .....	78
LAMPIRAN III : Data ekonomi makro .....	79
LAMPIRAN IV : Data regresi .....	84
LAMPIRAN V : Pembobotan variabel lingkungan eksternal .....	88
LAMPIRAN VI : Kapasitas produksi, realisasi dan proyeksi konsumsi .....	95
LAMPIRAN VII : Ekspor impor dan volume pasar AMDK .....	97
LAMPIRAN VIII: Kapasitas dan efektivitas produksi mesin AMDK Sipp ...	99

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perekonomian nasional kita pada tahun 1994 mencatat angka pertumbuhan yang cukup tinggi yaitu sebesar 7,3 %. Pertumbuhan yang cukup tinggi antara lain disebabkan semakin meningkatnya permintaan dalam negeri, sebagai akibat berbagai kebijakan pemerintah melalui deregulasi pada berbagai sektor, khususnya dalam perbaikan iklim investasi.

Laju perkembangan ekonomi yang terjadi pada tahun 1994 terus berlanjut pada tahun 1995. Pertumbuhan permintaan dalam negeri terus meningkat yang didorong oleh konsumsi maupun investasi. Indikator peningkatan ini nampak pada semakin tingginya laju pertumbuhan impor baik untuk kebutuhan barang konsumsi maupun investasi, dimana untuk tahun 1993 nilai impor non migas sebesar US \$ 19,239 juta menjadi US \$ 21,339 juta pada tahun 1994, yang berarti kenaikan sebesar 10,91 % , dan pada tahun 1995 menjadi US \$ 28,215 atau meningkat sebesar 32,22 %, ( BPS : 1995 ).

Meningkatnya konsumsi masyarakat antara lain berkaitan dengan semakin meningkatnya pendapatan sebagai akibat kebijakan kenaikan upah minimum regional (UMR), penurunan tingkat pajak penghasilan dan kenaikan gaji pegawai negeri.

Indikator ini telah memperkuat pencapaian laju pertumbuhan ekonomi nasional pada tahun 1995 sebesar 8,07 % (BPS : 1996).

Dari sisi produksi sektor manufaktur mempunyai peran yang besar dalam mendorong pertumbuhan ekonomi tahun 1995.

Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) sebagai salah satu industri yang baru tumbuh

(Growing Industry) ikut terdorong oleh meningkatnya pertumbuhan ekonomi nasional pada tahun terakhir ini. Produksi nasional yang pada tahun 1992 baru tercatat sebesar 0,9 miliar liter, meningkat menjadi 1,26 miliar liter pada tahun 1993, dan meningkat lagi menjadi 1,58 miliar liter pada tahun 1994 (Direktorat Industri Minuman & Tembakau : 1995) . Ini berarti peningkatan produksi rata-rata sebesar 32 % setahun.

Dari segi jumlah perusahaan yang bergerak dibidang AMDK, menurut catatan Asosiasi Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan Indonesia ( Aspadin ), terus mengalami peningkatan, pada tahun 1983 baru ada tiga perusahaan AMDK dengan pabriknya disekitar Jakarta dan Bekasi, pada tahun 1991 tercatat sejumlah 125 perusahaan dengan pabriknya yang tersebar pada 19 Provinsi di Indonesia, dan pada tahun 1995 telah berkembang menjadi 195 perusahaan, dengan nilai investasi sebesar Rp. 437,144 miliar.

Tingkat konsumsi dalam negeri menunjukkan perkembangan yang pesat. Pada tahun 1985 tercatat produksi sebesar 63,5 juta liter, tidak ada ekspor, jumlah impor sebesar 3.790 liter sehingga tingkat konsumsi adalah 63.800.790 liter. Pada tahun 1990 produksi mencapai 381 juta liter, ekspor 13,9 juta liter, impor 104.263 liter, sehingga tingkat konsumsinya sebesar 362.202.589 liter, atau peningkatan tingkat konsumsi sebesar 48,8 % pertahun.

Ekspor produk AMDK terutama kenegara-negara ASEAN, Australia dan sejumlah negara Asia Timur. Volume ekspor mengalami pasang surut, tercatat pada tahun 1990 baru mencapai 13,9 juta liter, pada tahun 1992 meningkat menjadi 31,7 juta liter dengan nilai US \$ 6.442.920, tahun 1993 meningkat menjadi 33,5 juta liter (5,8 %) dengan nilai US \$ 9.117.770, sedangkan pada tahun 1994 mengalami penurunan sebesar 12 % yaitu menjadi 29,5 juta liter dengan nilai US \$ 5.560.100 (Dit Industri Minuman & Tembakau : 1995).

Kemajuan yang demikian pesat pada industri AMDK ini telah mendorong banyak perusahaan pada industri ini melakukan perluasan produksi maupun pasarnya, demikian pula telah mendorong masuknya pendatang baru. Situasi yang berkembang pada tahun-tahun terakhir ini adalah semakin meningkatnya persaingan. Kondisi persaingan yang ketat dalam industri ini secara struktural memang potensial. Hal ini disebabkan karena lemahnya *entry barrier* seperti tersedianya bahan baku (air) dengan mudah, teknologi manufaktur tersedia dengan mudah, tidak harus dengan modal yang besar. Kondisi persaingan ini diperburuk lagi dengan masuknya perusahaan AMDK tanpa izin resmi, penggunaan botol bekas oleh produsen yang tidak bertanggung jawab.

Di sisi lain, ada gejala persaingan dengan produk AMDK dari luar negeri. Gejala ini nampak dari peningkatan impor produk AMDK yang semakin tajam. Pada tahun 1994 tercatat sebesar US \$ 430 juta kemudian naik menjadi US \$ 530 juta pada tahun 1995 (ASPADIN : 1996).

Kondisi ini menambah semakin ketatnya tingkat persaingan produk AMDK. Dengan demikian para manajer perusahaan AMDK dipaksa untuk berpikir keras bagaimana merumuskan strategi pemasaran yang tepat guna memenangkan persaingan, agar bisnisnya dapat tetap *survive* dan tetap memberikan keuntungan besar.

*Company leader* dalam industri ini adalah PT Aqua Golden Mississippi, dengan merk produknya "AQUA", memiliki pangsa pasar sebesar 52 %, dengan total penjualan mencapai 325 juta liter pada tahun 1992. Kedua terbesar adalah PT Alfindo Putra Setia dengan penjualan sebesar 89,2 juta liter atau 3 %, dan ketiga PT Moya Zamzami Utama yang menguasai pangsa pasar sebesar 9 %. Sedangkan sisanya dikuasai oleh 92 pabrik lainnya.

PT. Tirta Megah Cendana Semarang adalah salah satu perusahaan pada industri AMDK dengan merek terdaftar " SIPP", dalam posisi sebagai *market follower*

dengan pangsa pasar sebesar 5 % berada di bawah merek-merek terkenal lainnya seperti Aqua, Ades, Aguarua, VIT, dan Air Sosro.

Perubahan lingkungan industri dan persaingan yang sangat ketat dalam industri AMDK telah membawa dampak yang kurang menguntungkan, terutama bagi perluasan pasar produk PT Tirta Megah Cendana. Volume penjualan yang pada dua tahun di awal pendiriannya mengalami peningkatan, namun pada tahun-tahun berikutnya secara terus menerus mengalami penurunan rata-rata sebesar 3,52 %.

Turunnya volume penjualan secara terus menerus dalam beberapa tahun merupakan indikasi lemahnya kekuatan persaingan dan strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT Tirta Megah Cendana dalam menghadapi persaingan bisnisnya.

Melalui penelitian ini akan dilakukan analisis terhadap strategi pemasaran yang dijalankan PT Tirta Megah Cendana. Untuk selanjutnya dapat dirumuskan rekomendasi strategi pemasaran baru yang dapat menunjang peningkatan penjualannya.

Atas dasar alasan tersebut penelitian ini dipilih, dengan judul "**Analisis Strategi Pemasaran PT Tirta Megah Cendana Semarang**"

## **1.2 Perumusan Masalah**

Tingkat konsumsi air minum dalam kemasan pada tahun 1990 baru mencapai 460,4 juta liter, pada tahun 1994 meningkat dengan pesat menjadi 1.408 juta liter. Pada tahun 1998 diproyeksikan akan meningkat menjadi 2.753,15 juta liter (Dit. Industri Minuman & Tembakau : 1995)

Prospek industri AMDK yang berkembang dengan pesat telah memberikan daya tarik bagi pengembangan dan perluasan produksi dari para produsen AMDK, disamping itu juga mengundang masuknya para pendatang baru, karena secara struktural *entry barrier* industri ini lemah.

PT Tirta Megah Cendana dengan merek produk Sipp, sebagai *market follower*



dengan strategi pemasaran yang telah dijalankannya sejak berdirinya pada tahun 1989 sampai dengan tahun 1991 telah berhasil meningkatkan volume penjualan rata-rata sekitar 9 % pertahun. Namun volume penjualan pada tahun-tahun berikutnya secara terus menerus mengalami penurunan, seperti dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel : 1.1**  
**Volume Penjualan PT Tirta Megah Cendana Semarang**

No	Tahun	Vol. Penj (Box)	Kenaikan
1.	1989	78.250	
2.	1990	90.120	15,17 %
3.	1991	92.782	2,95 %
4.	1992	84.049	- 9,41 %
5.	1993	83.245	- 0,95 %
6.	1994	81.102	- 2,57 %
7.	1995	80.180	- 1,14 %

Sumber : PT Tirta Megah Cendana , 1996, diolah.

Dengan demikian masalahnya dapat dirumuskan : pada situasi pasar yang sedang tumbuh, justru terjadi penurunan volume penjualan produk AMDK Sipp sejak empat tahun terakhir sebesar rata-rata 3,52 %.

PT Tirta Megah Cendana bertekad untuk tetap dapat mempertahankan volume penjualan pada tahun 1990. Dengan demikian penurunan volume penjualan yang terjadi sejak tahun 1992 merupakan indikasi bahwa strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan sudah tidak mampu lagi mengantisipasi perubahan lingkungan eksternalnya.

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Konsep strategi dalam bidang pemasaran khususnya, merupakan evaluasi dan antisipasi kebijakan strategik terhadap perkembangan lingkungan industri dan lingkungan bisnisnya. Untuk selanjutnya dalam menghadapi dan memanfaatkan perkembangan lingkungan , perusahaan tidak hanya harus dapat mengantisipasi masa depan namun juga sedapat mungkin bisa mempengaruhi masa depan itu sendiri. Oleh karena itu penerapan strategi pemasaran yang tepat akan sangat berguna bagi perusahaan dalam mempertahankan eksistensi bisnis, pangsa pasar dan keuntungan perusahaan.

Penyusunan strategi harus juga dilihat sebagai upaya untuk mengetahui sedini mungkin kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal perusahaan, serta peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal perusahaan, sehingga dengan demikian perusahaan dapat mengukur letak posisi bisnisnya. Penyesuaian strategi secara terus menerus merupakan suatu keharusan bagi perusahaan dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan, agar perusahaan tidak tersingkir ke luar dari arena persaingan.

Berkaitan dengan hal tersebut diatas maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk :

1. Menganalisis efektifitas kebijakan bauran pemasaran produk air minum dalam kemasan Sipp, PT Tirta Megah Cendana.
2. Mengidentifikasi posisi bisnis PT Tirta Megah Cendana dalam memasarkan produk air minum dalam kemasan Sipp.
3. Mengembangkan strategi pemasaran PT Tirta Megah Cendana dalam upaya meningkatkan volume penjualan produk air minum dalam kemasan Sipp.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi :

- a. PT.Tirta Megah Cendana, sebagai alternatif kebijakan pemasarannya dalam upaya meningkatkan volume penjualan dan pangsa pasarnya.
- b. Peneliti lain yang akan melakukan penelitian secara lebih mendalam mengenai berbagai aspek pemasaran.

### **1.4 Sistematika Penulisan**

Bab I. Pendahuluan, bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian.

Bab II. Kajian Teori, bab ini berisi tentang telaah pustaka dan penelitian terdahulu serta kerangka pemikiran teoritis yang menjelaskan tentang strategi pemasaran, dan proses pengembangan strategi pemasaran .

Bab III. Paparan Kasus, berisi tentang gambaran umum perusahaan yang memuat sejarah, struktur organisasi, produksi dan pemasaran, lingkungan eksternal perusahaan, kondisi persaingan, dan data ekonomi makro.

Bab IV. Analisis Posisi Manajerial, berisi tentang analisis bauran pemasaran, analisis SWOT, analisis prospek pasar dan analisis persaingan industri.

Bab V. Pengembangan Strategi Pemasaran, berisi alternatif strategi pemasaran berdasarkan analisis posisi manajerial yang telah dilakukan sebelumnya.

Bab VI. Kesimpulan dan Saran, bab ini berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini dan rekomendasi bagi perusahaan.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1 Telaah Pustaka

##### 2.1.1 Strategi Pemasaran

Perusahaan dapat unggul dalam persaingan karena perusahaan mempunyai komitmen untuk menciptakan dan memuaskan konsumen, sementara tuntutan ataupun selera konsumen cepat berubah, oleh karena itu unsur keunggulan harus ditambah dengan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri dan menanggapi perubahan pasar yang berlangsung secara terus menerus. Ini berarti bahwa perusahaan telah menyusun perencanaan strategik yang berorientasi pada pasar. Menggunakan data hasil operasi, laba saat ini, sebagai pedoman untuk menetapkan pengembangan bisnis sudah tidak lagi memadai karena kondisi lingkungan yang cepat berubah (Kotler : 1993).

Oleh karena itu perumusan strategi sebagai suatu proses manajerial harus selalu mempertimbangkan kesesuaian antara sasaran dan sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan peluang pasar yang selalu berubah.

Strategi menjadi sangat penting bagi setiap perusahaan karena : (a). Keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan, (b) Ketidak pastian kekuatan dan perilaku kompetitif, (c) Ketidak pastian dalam pengendalian, dan (d) Komitmen sumber daya yang tidak mudah dirubah (Jain : 1993).

Pemasaran mencakup usaha perusahaan yang dimulai dari identifikasi kebutuhan konsumen yang perlu pemuasan, penentuan produk yang akan ditawarkan, penentuan harga, penentuan cara berpromosi dan penyaluran produk tersebut kepada konsumen. Kegiatan ini biasa disebut dengan *marketing mix*.

Ada tiga unsur pokok konsep pemasaran (Kotler : 1990) :

- a. Berorientasi pada konsumen ; kebutuhan apa yang akan di penuhi, kelompok pembeli yang akan di jadikan sasaran, perumusan program pemasaran, perilaku yang berkaitan dengan kebutuhan dan strategi yang di gunakan berkaitan dengan harga, kualitas, bentuk yang harus di dasarkan pada kebutuhan konsumen.
- b. Penyusunan kegiatan pemasaran yang integral ; yaitu melakukan kegiatan pemasaran secara terintegrasi demi kepuasan konsumen. Dengan demikian harus ada penyesuaian dan koordinasi antara produk, harga, saluran distribusi dan promosi guna menciptakan hubungan pertukaran yang kuat dengan konsumen.
- c. Kepuasan konsumen ; kepuasan konsumen dapat di bina melalui perancangan bauran pemasaran (*marketing mix*) yaitu kombinasi keseimbangan antara nilai produk bagi konsumen , harga yang harus di bayar oleh konsumen, ketersediaan produk yang mudah dicapai oleh konsumen dan promosi yang memberikan informasi yang menguntungkan bagi konsumen.

Strategi pemasaran yang berhasil pada umumnya di tentukan oleh beberapa variabel dalam bauran pemasarannya, sehingga perusahaan dapat mengembangkan strategi produk, harga, distribusi dan promosi atau mengkombinasikan variabel-variabel tersebut dalam suatu rencana strategi yang menyeluruh.

Strategi pemasaran di kembangkan berdasarkan aspek persaingan, karena pada dasarnya strategi pemasaran adalah suatu rencana yang di susun dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang di miliki perusahaan di bandingkan dengan pesaing, serta peluang dan ancaman yang muncul dari luar industri-nya, guna memenangkan persaingan. Itulah sebabnya maka D'Aveni (1994) mengatakan bahwa dunia bisnis adalah dunia *hypercompetition*.

Strategi pemasaran berkaitan dengan tiga kekuatan yang saling mempengaruhi yaitu *customer, competition dan corporation* (Jain : 1990). Dengan demikian maka strategi pemasaran yang di kembangkan oleh perusahaan harus dapat membedakan dirinya secara efektif dengan pesaingnya dan mengalokasikan keunggulan sumber dayanya untuk memberikan nilai yang lebih baik kepada konsumen.

Ketidak pastian lingkungan akan mempengaruhi implementasi strategi yang telah di kembangkan perusahaan. Dalam lingkungan pemasaran sendiri terjadi perubahan yang sangat mendasar. Pasar yang semula dikenal sebagai *sellers market* telah berubah menjadi *buyers market*. Kalau sebelumnya pembeli yang aktif mencari penjual maka dalam *buyers market* justru sebaliknya produsen harus aktif mencari pembeli. Hal ini antara lain di sebabkan karena kecenderungan suplai lebih besar dari pada permintaan. Perubahan pola pasar ini telah merubah strategi pemasaran dari *market product match* ke *product market match*. Perusahaan menciptakan produk yang di butuhkan pasar bukan produk yang di ciptakan produsen.

Pada lingkup yang lebih luas perumusan strategi pemasaran harus memper-timbangkan faktor internal dan lingkungan eksternalnya, sehingga reaksi atau anti-sipasi terhadap lingkungan eksternal bagi suatu perusahaan merupakan suatu langkah strategis. Lingkungan eksternal yang selalu berubah dan penuh risiko ketidakpas-tian berada diluar kendali perusahaan (*uncontrollable*). Lingkungan eksternal terse-but merupakan fungsi ancaman dan sekaligus peluang bagi perusahaan yang perlu di identifikasi dan di antisipasi. Sehingga bagi perusahaan yang tidak jeli memantau lingkungan akan kehilangan kesempatan dan sebaliknya perusahaan yang menga-mati dan mengevaluasi lingkungan eksternalnya secara sistematis akan bisa mempe-roleh keuntungan (Woodward : 1983).

Analisis SWOT dapat di kembangkan melalui analisis atas faktor internal

yang akan menghasilkan profil keunggulan strategis (*strategic advantage profile*) dan analisis atas lingkungan eksternal menghasilkan profil peluang dan ancaman (*environment threat opportunity profile*).

Kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam fungsi pemasaran merupakan profil kondisi relatif terhadap pesaing, yang dapat di kelompokkan kedalam enam variabel besar yaitu : produk (*product*) , harga (*price*), distribusi (*place*) , promosi (*promotion*), pangsa pasar (*market share*), kepuasan konsumen (*consumer satisfaction*) dan nilai-nilai lain yang di miliki perusahaan seperti identifikasi merek, budaya organisasi dan sebagainya (Agustinus Sri Wahyudi : 1996)

Analisis terhadap kekuatan dan kelemahan yang di kombinasikan dengan nilai-nilai tersebut akan menentukan batas interen bagi perusahaan terhadap strategi bersaing yang dapat di terapkan oleh perusahaan.

Sedangkan batas-batas eksternal di tentukan oleh industri dan lingkungannya secara lebih luas. Peluang dan ancaman dapat di timbulkan oleh kekuatan-kekuatan ekonomi, teknologi, politik seperti kebijakan pemerintah bahkan kekuatan sosial.

### 2.1.2 Ruang Lingkup Strategi Pemasaran

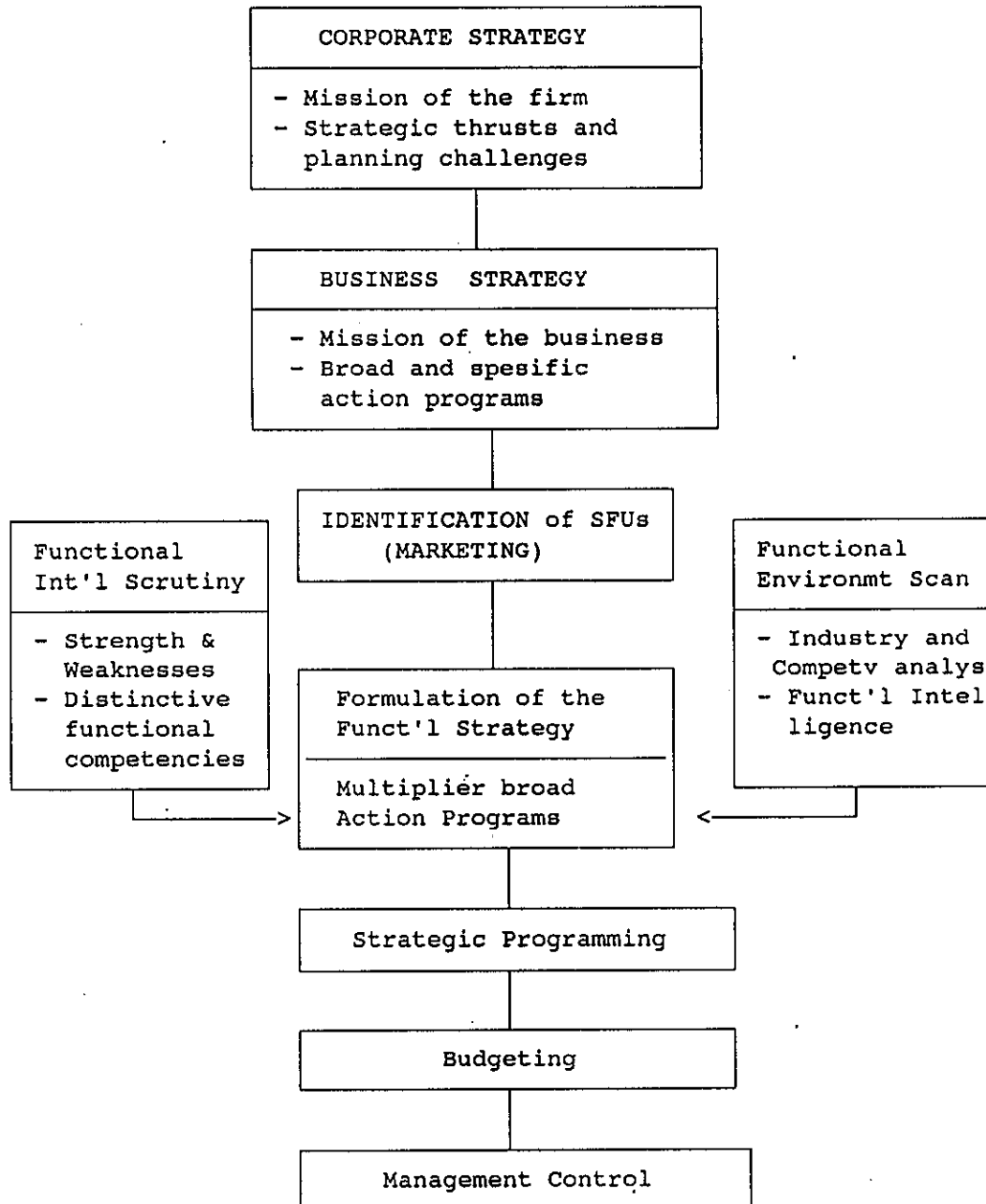
Ada tiga jenjang strategi dalam kehidupan korporasi modern, strategi pada tingkat yang paling tinggi adalah *corporate strategy* yang mencakup strategi keseluruhan organisasi korporasi yang ada, pada tingkat usaha adalah *business strategy* yang meliputi strategi untuk unit bisnisnya dan pada tingkat operasional atau produk terdapat *functional strategy* yang merupakan strategi bagi unit-unit usahanya dalam mengembangkan rencana pemasaran untuk mencapai sasaran di pasar (Kotler: 1993).

Kantor pusat korporasi merancang suatu rencana strategik korporasi untuk menunjang keseluruhan perusahaan ke masa depan yang lebih menguntungkan, antara lain perumusan tentang berapa banyak dukungan sumber daya yang harus di alokasikan

ke masing-masing unit usaha. Masing-masing unit usaha pada gilirannya mengembangkan rencana strategi bisnisnya berdasarkan alokasi sumber dana, alokasi sumber daya manusia dan sebagainya. Demikian pula tiap-tiap produk dari unit bisnisnya perlu mengembangkan rencana pemasaran untuk mencapai sasaran dipasar produknya. Arnoldo C Hax dan Nicolas S Majluf (1991), dalam *The Strategy Concept And Process*, menggambarkan elemen dasar dalam strategi fungsional sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**The Fundamental Elements**  
**in the Definition of a Functional Strategy**



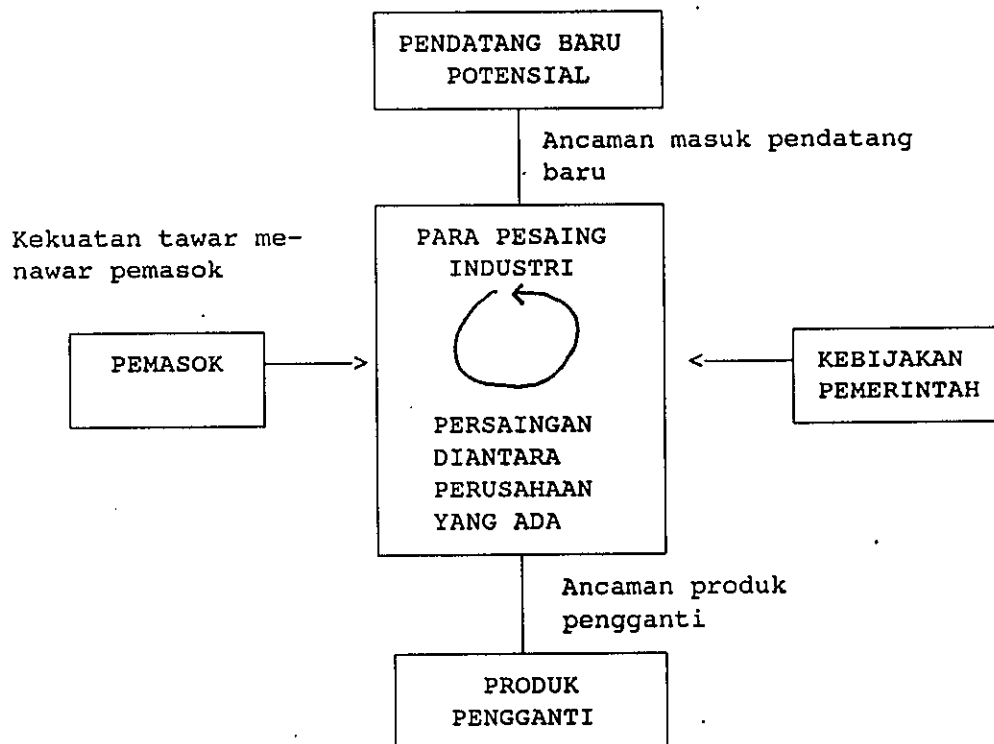
Sumber : Arnoldd C Hax & Nicholas S Majluf (1991), *The Strategy Concept And Process.*

### 2.1.3 Strategi Bersaing

Di dalam menyusun strategi pemasaran agar unggul dalam menghadapi persaingan , harus di pertimbangkan kekuatan kolektif dari kelima faktor persain-  
gan guna menentukan kemampuan perusahaan dalam melindungi dirinya dengan  
sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau justru dapat mengantisipasi per-  
saingan secara positif (Porter : 1993).

Mengacu pada pemikiran Porter di atas kekuatan yang mempengaruhi persaingan  
industri AMDK dapat di jelaskan seperti gambar di bawah ini :

**Gambar 2.2**  
**Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri**



Sumber : M.E.Porter (1993), *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, dimodifikasi.

Kelima faktor persaingan di atas menentukan profitabilitas industri, karena faktor-faktor ini mempengaruhi, harga, biaya dan investasi yang di perlukan perusahaan, di mana unsur-unsur tersebut merupakan unsur pembentuk return on investmen (ROI). Dengan demikian intensitas dan kekuatan faktor persaingan tersebut menjadi sangat penting dalam hubungannya dengan perumusan strategi pemasaran.

Kebijakan pemerintah dalam perpajakan, khususnya pengenaan pajak penjualan barang mewah (Ppn BM) atas produk AMDK mempengaruhi harga yang ditetapkan perusahaan, demikian pula akan mempengaruhi biaya dan besarnya investasi. Ancaman dari produk pengganti, seperti teh dalam botol, sari buah, akan menekan harga sehingga margin yang diperoleh juga terbatas.

Daya tawar menawar pemasok , dalam hal ini pemasok kemasan botol atau gelas plastik menentukan besarnya harga pokok produksi. Intensitas persaingan perusahaan dalam industri mempengaruhi harga karena meningkatnya biaya bersaing, seperti biaya promosi, iklan , pengembangan produk dan sebagainya. Ancaman pendatang baru membatasi harga dan menentukan tingkat investasi yang dibutuhkan untuk merintangi masuknya pendatang baru.

Untuk memperoleh suatu ke unggulan bersaing, perusahaan harus menganalisis sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan guna membangun suatu kemampuan untuk mencapai keunggulan tersebut. Analisis sumber daya dan kemampuan dapat digunakan sebagai kerangka kerja dalam merumuskan strategi bersaing. Analisis ini menitik beratkan pada dua hal, yang pertama adalah sumber daya individu perusahaan seperti modal, peralatan, ketrampilan karyawan, paten, merek, sedangkan yang ke dua adalah bagaimana sumber-sumber tersebut bekerja bersama-sama untuk menciptakan kemampuan unggul.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dari studi pustaka yang telah dilakukan, penelitian yang berkaitan dengan strategi pemasaran pada umumnya hanya memberikan hasil kajian sampai pada hubungan dan pengaruh antara variabel dependen, biasanya penjualan dengan variabel independen seperti harga, produk, saluran distribusi dan promosi, belum sampai pada rekomendasi strategi apa yang perlu dijalankan perusahaan.

Penelitian tentang strategi pemasaran yang dilakukan oleh Dwiany Soejoso pada tahun 1993 dengan judul Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penjualan Susu Enfapro Sebagai Dasar Strategi Pemasaran di Wilayah Indonesia Timur, bertujuan untuk mengetahui pengaruh harga Enfapro, jumlah pengecer, jumlah detailer, harga pesaing dan jumlah dokter anak terhadap volume penjualan Enfapro di Indonesia wilayah Timur.

Dengan menggunakan data kombinasi antara *time series* selama lima tahun (1988 - 1992) dan data *cross section* yaitu lima wilayah, Jawa Timur, Bali, Kalimantan dan Sulawesi, penelitian ini menggunakan model regresi linear berganda :

Hasil regresi menunjukkan :

$$Y = -1033,37 + 0,099 X_1 - 0,855 X_2 + 283,09 X_3 + 0,007 X_4 + 14,043 X_5$$

	(0,3114)	(0,0839)	(0,1320)	(0,1319)	(0,0664)
t =	(0,241)	(3,806)	(3,461)	(0,009)	(1,381)

$$R^2 = 0,9590 \quad df = 4$$

$$R = 0,9794$$

Y = Volume penjualan dalam karton

X<sub>1</sub> = Harga Enfapro

$X_2$  = Jumlah pengecer

$X_3$  = Jumlah detailer

$X_4$  = Harga pesaing

$X_5$  = Jumlah dokter anak

Hasil analisis menyimpulkan bahwa :

Secara bersama-sama semua variabel bebas yang di gunakan yaitu harga, jumlah pengecer, jumlah detailer, harga pesaing dan jumlah dokter anak mempunyai hubungan yang sangat kuat ( $R = 0,9794$ ), signifikan pada derajat kepercayaan 95 %. Sumbangan semua variabel bebas terhadap volume penjualan secara bersama-sama sebesar 96 %. Jumlah detailer secara parsial mempunyai hubungan yang sangat kuat dan signifikan dengan tingkat kepercayaan 95 % .

Ditinjau dari konsep bauran pemasaran masih ada variabel bebas yang kurang diperhatikan dalam model ini yaitu produk, baik kualitas maupun variasi jenis produknya terhadap volume penjualan, padahal Enfapro mempunyai banyak variasi produk.

Penelitian lain tentang pemasaran produk minuman dilakukan oleh Ummu Hanik (1994) , dengan judul " Pengaruh Tingkat Harga dan Promosi Penjualan Terhadap Volume Penjualan Teh Botol Sipp pada PT Tirta Megah Cendana Semarang".

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh tingkat harga terhadap volume penjualan , pengaruh promosi penjualan terhadap volume penjualan dan pengaruh tingkat harga dan promosi penjualan secara bersama-sama terhadap volume penjualan teh botol Sipp produk PT Tirta Megah Cendana Semarang,

Dengan menggunakan analisis korelasi product momen dan korelasi berganda (multiple correlation) di peroleh kesimpulan bawa :

- (a). Terdapat hubungan yang sangat kuat antara tingkat harga terhadap volume penjualan , dinyatakan dengan koefisien korelasi sebesar 0,8951 , dan signifikan (  $t\text{-hit} = 3,4770 > t\text{-tab} = 3,1825$ ). Perubahan volume penjualan yang dipengaruhi oleh tingkat harga sebesar 80,12 % .
- (b). Terdapat hubungan yang sangat kuat antara promosi penjualan terhadap volume penjualan, koefisien korelasi sebesar 0,8938, hubungan tersebut signifikan (  $t\text{-hit} = 3,4527 > t\text{-tab} = 3,1825$ ). Pengaruh perubahan volume penjualan yang disebabkan oleh promosi penjualan sebesar 79,89 % .
- (c). Terdapat hubungan yang sangat kuat antara tingkat harga dan promosi penjualan secara bersama-sama terhadap volume penjualan ( $R = 0,9891$ ), signifikan (  $F\text{-hit}, 44,88 > F\text{-tab}, 19,00$ ). Perubahan volume penjualan yang disebabkan oleh tingkat harga bersama-sama dengan promosi penjualan sebesar 97,83 %

Dari kedua penelitian terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaannya adalah bahwa ke duanya menggunakan kajiannya pada masalah pemasaran, sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian yang pertama obyek perusahaannya adalah produk susu bubuk sedangkan pada penelitian kedua adalah pada industri minuman ringan, sementara pada penelitian ini difokuskan pada produk air minum dalam kemasan (AMDK). Perbedaan yang lain terletak pada spesifikasi kajian materinya. Pada penelitian pertama mengkaji tentang pengaruh variabel harga, distribusi dan promosi terhadap penjualan guna menyusun strategi penjualan perusahaan , penelitian kedua menekankan tentang hubungan/pengaruh tingkat harga dan promosi penjualan terhadap volume penjualan. Keduanya belum memecahkan masalah bagaimana perusahaan merumuskan strategi dalam mengantisipasi perubahan lingkungannya guna memenangkan persaingan dalam pemasaran produknya. Oleh karena itu melalui penelitian ini akan di

kaji strategi pemasaran yang harus di lakukan guna mengantisipasi perubahan lingkungan perusahaan dalam rangka meningkatkan volume penjualannya.

### **2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Dalam rangka perumusan strategi pemasaran pada PT Tirta Megah Cendana Semarang, dengan mengacu pada telaah pustaka yang telah di kemukakan dimuka, dapat di susun kerangka pemikiran sebagai berikut :

#### **2.3.1 Menganalisis situasi pemasaran saat ini :**

Analisis ini di lakukan atas situasi pasar, situasi produk, situasi persaingan, situasi distribusi dan situasi lingkungan makro.

Analisis situasi pasar menggambarkan kondisi pasar dalam industri ini, misalnya mengenai besar dan pertumbuhan pasar industri dalam beberapa tahun yang lalu, kecenderungan perkembangan pasar konsumen, persepsi dan perilaku konsumen.

Analisis situasi produk menggambarkan jumlah penjualan, harga jual, margin kontribusi, keuntungan bersih dalam beberapa tahun yang lalu.

Situasi persaingan menggambarkan tentang identifikasi pesaing utama, karakteristik pesaing dalam hal pangsa pasarnya, wilayah pemasaran, kualitas produk, strategi pemasaran, strategi harga dan perilaku lain berikut kekuatan maupun kelemahannya.

Situasi distribusi menggambarkan tentang jenis saluran distribusi yang digunakan dan efektivitasnya, serta perubahan-perubahan yang terjadi atas peranan distribusi yang di laksanakan.

Situasi lingkungan makro menggambarkan kecenderungan lingkungan makro yang akan mempengaruhi masa depan produk seperti faktor demografi, ekonomi, teknologi dan sosial budaya.

### 2.3.2 Analisis Regresi

Analisis ini di gunakan untuk mengevaluasi efektifitas kebijakan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan, dengan mendasarkan pada konsep bahwa bauran pemasaran adalah sinergi dari variabel-variabel pemasaran (*marketing mix*) yang dapat di kendalikan dan dapat di gunakan oleh suatu perusahaan untuk mengejar tingkat penjualan yang di inginkan dalam pasar sasaran (Kotler : 1993).

Dengan demikian penjualan dapat di rumuskan sebagai fungsi dari variabel-variabel produk (variasi produk), harga, distribusi (rasio biaya distribusi terhadap biaya penjualan) dan promosi (rasio biaya promosi terhadap biaya penjualan).

Dengan memodifikasi model penjualan dari Kotler tersebut di atas maka persamaan fungsi produksi pada PT Tirta Megah Cendana dapat di rumuskan sebagai berikut :

$$Q = f (X_1, X_2, X_3, X_4)$$

Q = volume produksi dalam unit

$X_1$  = variasi jenis produk

$X_2$  = harga jual perunit produk

$X_3$  = biaya distribusi (rasionya terhadap biaya penjualan)

$X_4$  = biaya promosi (rasionya terhadap biaya penjualan)

Persamaan model regresi yang digunakan :

$$Q = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

### 2.3.3 Analisis dan diagnosis internal dan eksternal

Setelah di lakukan analisis situasi pemasaran , langkah berikutnya adalah menganalisis dan diagnosis kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Dari analisis ini dapat di identifikasi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin timbul.



Analisis ini memberikan konsepsi bahwa dalam perusahaan ada faktor-faktor yang dapat di kendalikan (*controllable*) yaitu lingkungan internal, dan faktor-faktor yang berada di luar kendali manajemen (*uncontrollable*) yaitu lingkungan eksternal. Lingkungan internal memunculkan kekuatan (*strength*) dan kelemahan(*weakness*), sedangkan lingkungan eksternal memunculkan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*).

Glen L. Urban dalam Advanced Marketing Strategy memerinci faktor kekuatan dan sekaligus kelemahan dalam bidang pemasaran sebagai berikut :

- a. Nama dan citra perusahaan
- b. Pangsa pasar perusahaan
- c. Reputasi mutu
- d. Biaya produksi
- e. Luas dan efektifitas distribusi
- f. Besaran dan efektifitas wiraniaga
- g. Riset dan inovasi
- h. Keunggulan bahan baku
- i. Keunggulan geografis.
- j. Keunggulan layanan

Peluang perusahaan dapat di identifikasi dari :

- a. Pertumbuhan pasar industri
- b. Perkembangan teknologi
- c. Jumlah dan kondisi pesaing
- d. Hambatan peluang masuk

- e. Keuntungan yang tinggi
- f. Kondisi politik , ekonomi, sosial yang menguntungkan

Sedangkan ancaman dapat diidentifikasi dari :

- a. Reaksi pesaing dominan
- b. Perang harga
- c. Perang promosi
- d. Perubahan teknologi
- e. Perubahan dalam lima kekuatan persaingan
- f. Perubahan kebijakan ekonomi, politik, sosial
- g. Inflasi

#### **2.3.4 Merumuskan posisi bisnis**

Posisi bisnis suatu perusahaan dapat di rumuskan dengan menganalisis kekuatan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin timbul. Salah satu alat analisis yang banyak digunakan adalah analisis Strength Weakness Opportunity and Threats (SWOT). Analisis SWOT dikembangkan dengan menyusun diagram Environment Threat and Opportunity Profile (ETOP) dan diagram Strategic Advantage Profile (SAP).

#### **Matrik ETOP**

Melalui matrik ETOP dapat di ketahui dimana posisi bisnis suatu perusahaan berada, apakah pada usaha ideal, usaha dewasa, usaha spekulatif atau bahkan pada usaha yang gawat. Perusahaan di nilai berdasarkan variabel environment opportunity dan variabel environment threats. Evaluasi atas elemen peluang yaitu environment opportunity element (EOE) dan elemen ancaman atau environment threats element (ETE) dapat di lakukan dengan menggunakan ukuran skala tertentu

dengan memberikan bobot kepentingan masing-masing kriteria. Besar kecilnya bobot mencerminkan tingkat pentingnya elemen dalam hubungannya dengan keberadaan industri yang bersangkutan. Sedang besar kecilnya nilai mencerminkan tingkat ancaman atau peluang perusahaan atas elemen lingkungan tersebut.

Matrik ETOP dapat di gambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.3**  
**Matrik ETOP**

5				
	usaha ideal	usaha spekulatif		
3	usaha dewasa	usaha gawat		peluang/sukses
	1	3	5	
	ancaman/resiko			

### **Matrik SAP**

Melalui analisis ini dapat di ketahui keunggulan strategis perusahaan (Strategic Advantage Profile). Analisis ini dapat di lakukan melalui langkah : (Suwarsono : 1994)

#### **1. Identifikasi variabel internal**

Manajemen secara intensif merumuskan variabel internal apa yang secara strategis bertanggung jawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan. Pendekatan yang dapat digunakan antara lain :

- Pendekatan fungsional
- Pendekatan rantai nilai
- Pendekatan unit ke unggulan bersaing

- Pendekatan Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS)

Setelah menentukan salah satu pendekatan yang sesuai dengan kondisi perusahaan yang bersangkutan maka selanjutnya manajemen menentukan bobot pentingnya setiap variabel tersebut.

2. Evaluasi atas variabel internal .

Penilaian atas variabel internal diperlukan standar dalam penentuan, apakah variabel tersebut termasuk kekuatan atau kelemahan. Pendekatan yang dapat digunakan antara lain :

- Perbandingan dengan kinerja dan kompetensi masa lalu
- Pendekatan evolusi produk
- Perbandingan dengan pesaing
- Faktor kunci keberhasilan industri

Setelah menentukan salah satu pendekatan yang sesuai maka selanjutnya manajemen melakukan penilaian dengan menggunakan skala tertentu.

Nilai A : menggambarkan suatu variabel dapat memiliki keadaan yang paling baik dalam industrinya, kualitasnya dan sekaligus menunjukkan kedudukan sebagai pemimpin dalam industrinya.

Nilai B : menggambarkan suatu variabel dapat memiliki kondisi di atas rata-rata dalam industrinya.

Nilai C : menggambarkan suatu variabel memiliki kondisi rata-rata dalam industrinya, yang berarti saat sekarang tidak merupakan masalah.

Nilai D : suatu variabel dapat memiliki kondisi yang kadang-kadang menimbulkan masalah, kualitas cukup.

Nilai E : suatu variabel dapat memiliki kondisi paling buruk dalam industrinya, mengalami masalah terus.

Setelah dilakukan analisis internal, posisi persaingan suatu perusahaan dalam industri akan menempati salah satu posisi sebagai berikut :

1. Posisi persaingan unggul (dominan)
2. Posisi persaingan kuat (strong)
3. Posisi persaingan mendukung, aman (favourable)
4. Posisi persaingan bertahan (tenable)
5. Posisi persaingan lemah (weak)
6. Posisi persaingan hilang harapan (avoid)

Dari hasil matrik ETOP dan SAP dapat dikembangkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan untuk perusahaan yang bersangkutan.

Alternatifnya akan muncul sebagai dinyatakan dalam matrik posisi SWOT berikut ini :

**Gambar 2.4**  
**Matrik Posisi SWOT**

SAP	ideal	mature	specultf	trouble
Domint posision	I	I	I	I
Strong posit	I	I	I	I
Favourable	I	I	I	D
Tenable	I	I	D	D
Weak	D	D	D	D
Avoid	D	D	D	D

I = Invest      D = Divest

Sumber : Suwarsono, 1994, *Manajemen Strategik*, dimodifikasi

#### Analisis Matrik Daya Tarik Industri

Analisis matrik daya tarik industri akan menunjukkan posisi unit usaha pada saat sekarang dan memprakirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Posisi unit usaha dapat di ketahui berdasarkan analisis variabel internal dan variabel lingkungan eksternal. Oleh karena itu posisi unit usaha pada masa sekarang baru dapat di susun setelah manajemen mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian pada variabel internal dan variabel eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang di miliki (Suwarsono : 1994).

Analisis ini mendasarkan konsep pemikiran bahwa perusahaan akan berhasil bila mengembangkan diri dalam industri yang menarik.

Prosedur penyusunan matrik ini menurut Suwarsono (1994) secara sederhana dapat dirumuskan sebagai berikut :

**Posisi Sekarang :**

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal yang signifikan
2. Penilaian variabel eksternal
3. Penilaian variabel internal
4. Penentuan posisi bisnis
5. Perumusan strategi

**Posisi masa depan :**

1. Prediksi variabel internal dan eksternal (jika ada perbedaan)
2. Prakiraan kecenderungan variabel eksternal
3. Prakiraan nilai variabel internal
4. Prakiraan posisi bisnis

Variabel internal yang diidentifikasi sama dengan yang di gunakan dalam analisis SWOT yaitu :

Produk dan elemen-elemennya :

- variasi produk
- kualitas produk
- citra merek
- efisiensi proses produksi

Harga, dengan elemen-elemen :

- metode penetapan harga
- kemampuan menghasilkan laba
- kemampuan bersaing

Promosi, dengan elemen-elemen :

- promotional mix
- penggunaan media promosi
- biaya promosi
- efektifitas promosi

### **2.3.7 Mengembangkan Program Pemasaran**

Strategi pada dasarnya merupakan garis besar unsur-unsur pemasaran yang akan di gunakan untuk mencapai sasaran yang telah di tetapkan. Unsur-unsur strategi ini perlu di operasionalkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti ; apa yang akan di lakukan, kapan di lakukan, siapa yang akan melakukan, berapa besar biayanya.

### **2.3.8 Implementasi atas strategi yang telah dirumuskan.**

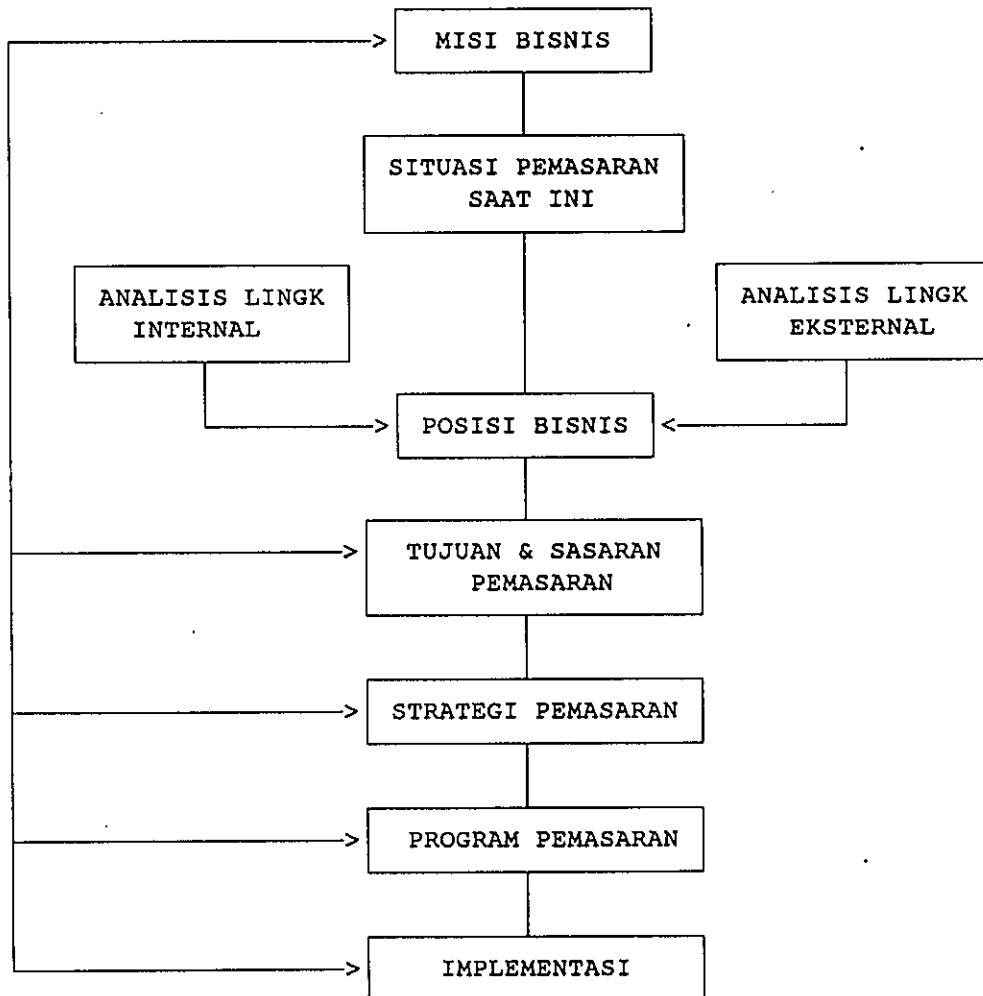
Implementasi atas program-program pemasaran yang telah di rencanakan untuk selanjutnya di ikuti pengendalian dan evaluasi.

Secara grafis proses perencanaan strategi pemasaran dapat di gambarkan seperti dibawah ini.



**Gambar 2.5**

**Proses Pengembangan Strategi Pemasaran**



Sumber : Glen L Urban (1991), *Advanced Marketing Strategy*, (modifikasi).

## **2.4 Metode Penelitian**

### **2.4.1 Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder dalam kurun waktu selama lima tahun yaitu tahun 1991 sampai dengan tahun 1995. Data primer meliputi volume produksi, volume penjualan, perkembangan harga, biaya penjualan, biaya promosi dalam kurun waktu selama tahun 1995 meliputi lima belas wilayah pemasaran PT Tirta Megah Cendana. Data sekunder meliputi data kapasitas produksi nasional, jumlah perusahaan AMDK, harga produk pesaing, nilai ekspor impor produk AMDK, pendapatan konsumen, kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan industri AMDK. Data sekunder diperoleh dari Asosiasi Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan Indonesia (ASPADIN), Biro Pusat Statistik (BPS), Kantor Statistik Propinsi Jawa Tengah.

### **2.4.2 Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data :

- a. Studi kepustakaan, dengan mempelajari literatur tentang pemasaran dan strategi pemasaran, menelaah hasil-hasil penelitian terdahulu yang mempunyai bidang materi hampir sama.
- b. Wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan antara lain dengan para manajer PT Tirta Megah Cendana, beberapa manajer perusahaan AMDK yang lain untuk mendapatkan data tentang ancaman dan peluang industri AMDK serta kekuatan dan kelemahan PT Tirta Megah Cendana.
- c. Studi dokumentasi untuk mendapatkan data sekunder yang berkaitan dengan produksi, volume penjualan, biaya penjualan, biaya promosi, jenis produk dan sebagainya.

## **BAB III**

### **PAPARAN KASUS**

#### **3.1 Gambaran Umum PT. Tirta Megah Cendana**

##### **3.1.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan**

PT. Tirta Megah Cendana adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri minuman ringan, khususnya perusahaan teh botol dan air mineral. PT Tirta Megah Cendana merupakan satu unit bisnis PT.TTC Holding Company (Tea Tegal Company). PT TTC Holding Company bergerak dalam 18 macam bidang usaha , dimana usaha perkebunan dan pengolahan teh kering merupakan bidang usaha yang memberikan kontribusi terbesar pada perusahaan. Pendirian PT Tirta Megah Cendana didasarkan pada alasan bahwa belum adanya industri hilir untuk bidang usaha PT TTC Holding Company ini. Alasan lain adalah karena salah seorang pendirinya mempunyai keahlian di bidang teh.

Perusahaan pertama kali di dirikan dengan nama PT Tirta Agung, dengan akta notaris Rusbandy Yahya SH, dengan nomor 216, pada tanggal 21 Oktober 1981. Berdasarkan akta pendirian tersebut, nama PT Tirta Agung di ajukan ke Departemen Kehakiman Reublik Indonesia untuk mendapatkan pengesahan. Akan tetapi nama tersebut di tolak karena nama PT Tirta Agung sama dengan nama perusahaan lain yang telah di daftarkan sebelumnya. Pada tanggal 3 November 1982 nama PT Tirta Agung di ubah menjadi PT Tirta Megah Cendana dan tetap digunakan sampai saat ini. Perubahan nama PT Tirta Agung menjadi PT Tirta Megah Cendana di sahkan dengan akta notaris Rusbandy Yahya SH, nomor 12 dan Surat Keputusan Menteri Perindustrian Republik Indonesia pada tanggal 1 April 1985.

PT Tirta Megah Cendana merupakan perusahaan tertutup , berarti saham-nya tidak di perjual belikan kepada umum. Pemegang saham PT. Tirta Megah

Cendana terdiri dari dua orang, yaitu seorang ahli teh kering dari Tegal dan seorang ahli pembotolan dari Coca-Cola Grup. Perusahaan ini tergolong perusahaan swasta nasional, dimana modalnya berasal dari pemegang saham dan bank, dengan perbandingan 60 : 40. Sejalan dengan perkembangan perusahaan perbandingan modal antara pemegang saham dengan bank pada tahun 1993 menjadi 80 : 20.

Produksi teh botol pertama kali dimulai tahun 1984 dengan menggunakan merek dagang "Sipp". Pada tahun 1986 mulai memproduksi air mineral, dengan merek dagang yang sama, dengan kemasan botol plastik. Pada tahun 1989 air mineral mulai di kemas dalam kemasan gelas plastik . Pada tahun 1991 produk air mineral ini mulai di ekspor ke Singapura, namun ekspor ini hanya berlangsung sampai tahun 1992.

### **3.1.2 Lokasi Pabrik**

PT Tirta Megah Cendana terletak di Jalan Raya Semarang-Solo Km 27, atau tepatnya di desa Ngempon Kecamatan Klepu, Kabupaten Semarang, dengan menempati areal seluas 19.992 m<sup>2</sup> dengan luas bangunan 2.550 m<sup>2</sup>.

Pemilihan lokasi di tempat ini di dasarkan pada pertimbangan :

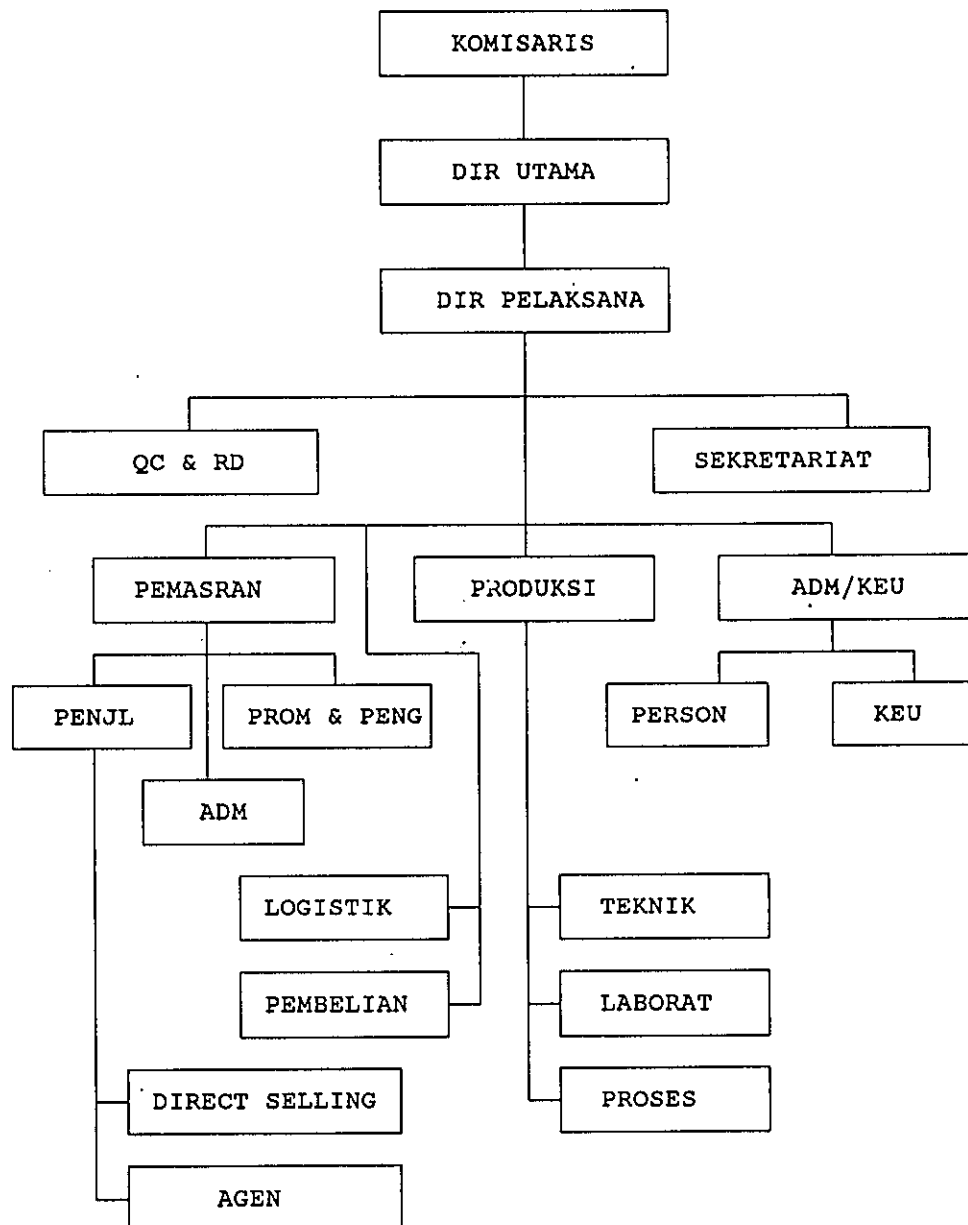
- a. Letak desa Ngempon merupakan lokasi yang strategis karena berada di dekat kota Semarang (27 km) sebagai ibu kota Provinsi Jawa Tengah sehingga biaya distribusinya murah dan dekat dengan konsumen.
- b. Tenaga kerja di sekitar lokasi perusahaan tersedia dalam jumlah yang cukup dengan tingkat upah yang relatif murah.
- c. Air, sebagai bahan baku utama dapat di gali di sekitar lokasi perusahaan, dengan kualitas yang memenuhi syarat produksi karena bersih dan bebas pencemaran.
- d. Lokasi tersebut sudah terjangkau listrik PLN
- e. Dekat dengan jalan raya sebagai sarana memperlancar distribusi produk.
- f. Desa Ngempon merupakan zone industri

### 3.1.3 Organisasi dan Ketenagakerjaan

Struktur organisasi PT Tirta Megah Cendana dapat dilihat pada gambar dibawah ini

Gambar : 3.1

Struktur Organisasi PT. Tirta Megah Cendana



Sumber : PT Tirta Megah Cendana.

Tugas tanggung jawab dan wewenang para pimpinan perusahaan adalah sebagai berikut

#### **1. Komisaris**

Merupakan pemegang saham pada PT Tirta Megah Cendana, fungsinya menetapkan kebijakan perusahaan serta mengawasi jalannya perusahaan.

#### **2. Direktur Utama**

Tugasnya menetapkan strategi untuk menjalankan kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan oleh komisaris dan bertanggung jawab atas segala aktivitas perusahaan.

#### **3. Direktur Pelaksana**

Fungsi utamanya menetapkan strategi operasional untuk merealisasikan rencana yang telah disusun bersama dewan direksi sehingga tercapai tujuan perusahaan.

Tugas pokok dan tanggung jawab Direktur Pelaksana :

- a. Mengkoordinir para kepala bagian untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan.
- b. Melakukan pengawasan terhadap kegiatan para Kepala Bagian
- c. Menyusun anggaran tahunan bersama para Kepala Bagian
- d. Mengangkat dan memberhentikan karyawan
- e. Mewakili perusahaan baik urusan kedalam maupun keluar perusahaan.

#### **4. Direktur Pemasaran**

Tugas pokok dan tanggung jawab :

- a. Menetapkan rencana kerja operasional bagian pemasaran yang meliputi kegiatan penjualan, promosi periklanan dan distribusi
- b. Membuat anggaran untuk bagian pemasaran yang meliputi penjualan, tenaga kerja alat transport dan pembiayaan.

- c. Mengkoordinir kegiatan-kegiatan pemasaran untuk melaksanakan rencana kerja dan mengendalikan hasil yang di capai sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. Bekerjasama dengan Kepala Biro Personalia dalam hal menyusun rencana kerja bagian pemasaran dan pengadaan serta pengembangan tenaga kerja.
- e. Membina hubungan baik dengan instansi, lembaga atau individu khususnya yang berhubungan dengan pemasaran.

## **5. Direktur Produksi**

Tugas pokok dan tanggung jawab :

- a. Memimpin dan mengkoordinir kegiatan-kegiatan :
  - 1. Pengaturan, pengadaan, penerimaan dan penyimpanan bahan baku, bahan pembantu, spare part dan alat-alat yang diperlukan bagian produksi sehingga yang dibutuhkan dapat tersedia tepat pada waktunya dalam keadaan baik dan jumlah yang cukup.
  - 2. Di bidang pengolahan, menjaga standar yang telah di tentukan, jumlahnya sesuai dengan kebutuhan pemasaran dan sesuai dengan efisiensi.
  - 3. Di bidang pengangkutan produk dari pabrik ke gudang pada setiap saat jumlahnya berkisar pada kebutuhan penjualan untuk tiga hari dengan efisiensi optimum, serta pengasuransian alat pengangkut dan barang yang di angkut.
  - 4. Di bidang penyusunan budget dan pengaturan penyediaan dana untuk keperluan bagian produksi bekerjasama dengan bagian administrasi.
- b. Menjaga keselamatan dan melakukan pemeliharaan pada penggunaan peralatan milik perusahaan di pabrik.
- c. Menjaga keselamatan kerja karyawan bagian produksi dan menciptakan iklim yang baik demi peningkatan kegairahan kerja dan produktivitas.

## **6. Direktorat Administrasi dan Keuangan.**

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Menyusun rencana anggaran biaya secara terpadu
- b. Mengusahakan tingkat produktivitas dan efisiensi tenaga kerja dibagian secara optimal.
- c. Menyusun rencana kerja operasional bagian administrasi
- d. Menginventarisir harta benda perusahaan, tetapi tidak berwenang melakukan penjualan atau penambahan aset perusahaan pada pihak lain.
- e. Memutuskan semua pengeluaran uang untuk kepentingan perusahaan.

## **7. Pengawasan kualitas (Quality Controll)**

Tugas pokok dan tanggung jawab :

- a. Menentukan standar dari produk yang dihasilkan perusahaan
- b. Menentukan komponen-komponen yang rusak dan menjaga agar bahan-bahan untuk produksi mendatang tidak rusak
- c. Mengadakan pengtesan terhadap hasil produksi
- d. Memonitor, melakukan pengtesan atau mengikuti perkembangan produk yang sedang dikerjakan
- e. Mengadakan pemilihan produk yang dibutuhkan sesuai dengan spesifikasi
- f. Bekerjasama dengan bagian produksi untuk menjaga agar kualitas produk terpelihara
- g. Menetapkan dan mengambil keputusan segala hal yang berhubungan dengan masalah kualitas produk.

Tenaga kerja pada PT Tirta Megah Cendana dibedakan menjadi tiga jenis yaitu karyawan tetap sebanyak 70 orang, karyawan harian tetap sebanyak 40 orang dan karyawan harian tidak tetap sebanyak 20 orang. Sebagian besar karyawan, berasal dari Kabupaten Semarang dan sisanya berasal dari luar Kabupaten Semarang.



Berdasarkan tingkat pendidikan, dapat di bagi atas : lulusan SLTA, 68 orang, dua orang sarjana (S1), empat orang sarjana muda (D3) dan 56 orang mempunyai latar belakang pendidikan SD dan SLTP. Jumlah karyawan yang bekerja pada masing-masing bagian dapat di lihat pada tabel di awah ini :

**Tabel III.1**  
**Jumlah Karyawan PT Tirta Megah Cendana Th. 1995.**

Bagian	Jumlah Orang
Kepala Unit Operasional	1
- Proses dan Teknik	49
- Laboratorium	8
- Gudang dan Logistik	18
- Mineral Water	23
Kepala Unit Non Operasional	1
- Personalia	2
- Umum	8
- Pembukuan	15
- Keuangan	3
Quality Control dan R&D	2

Sumber : PT Tirta Megah Cendana, diolah.

Dalam hubungannya dengan upah atau gaji karyawan, balas jasa yang diterapkan pada PT Tirta Megah Cendana terdiri dari tiga jenis yaitu gaji pokok, tunjangan dan fasilitas. Pembayaran gaji diberikan pada akhir karyawan bekerja.

Model pemberian gaji pokok pada PT Tirta Megah Cendana di dasarkan pada suatu matrik yang disusun oleh Direktur dan selalu di adakan penyesuaian sesuai dengan tingkat inflasi yang berjalan. Matrik gaji tersebut menggunakan skala 30 : 1, artinya perbandingan antara gaji tertinggi dengan gaji terendah adalah 30 : 1.

Tunjangan yang di berikan kepada karyawan PT Tirta Megah Cendana terdiri dari

3 macam yaitu tunjangan jabatan untuk karyawan yang mempunyai jabatan seperti Direktur dan Kepala Unit, tunjangan karya untuk karyawan yang besarnya 25 % dari gaji pokok serta uang transport.

Selain gaji pokok dan tunjangan, pihak perusahaan juga memberikan berbagai fasilitas untuk para karyawan, seperti makan , pengobatan, cuti, perumahan, kaca mata dan asuransi tenaga kerja.

Fasilitas makan di berikan kepada seluruh karyawan , baik karyawan tetap maupun tidak tetap, besarnya Rp.1000,- untuk sekali makan.

Fasilitas pengobatan di berikan kepada karyawan tetap dan karyawan harian tetap. Besarnya antara Rp. 75.000 sampai Rp. 400.000,- perbulan untuk karyawan tetap dan Rp.50.000 bagi karyawan harian tetap yang telah memiliki masa kerja selama empat tahun. Fasilitas pengobatan juga dapat di gunakan untuk anak dan istri karyawan yang bersangkutan.

Fasilitas pengobatan di bagi menjadi dua yaitu pengobatan rutin dan pengobatan tidak rutin. Pengobatan rutin adalah biaya pengobatan yang dibuktikan dengan kuitansi dokter dan apotik, sedangkan pengobatan tidak rutin seperti operasi, menginap di rumah sakit, biaya obat di ambikan dari jatah biaya pengobatan pertahun, sedangkan biaya dokter, biaya operasi dan biaya perawatan ditanggung oleh perusahaan. Apabila jatah biaya pengobatan tidak mencukupi maka jatah untuk tahun berikutnya dapat digunakan dengan maksimal penggunaan 50 % dari besar jatah biaya pengobatan tiap tahun.

Karyawan yang mempunyai jabatan seperti Direktur, Kepala Unit dan Kepala Bagian mendapat hak cuti selama 12 hari dalam setahun ditambah uang cuti sebesar Rp.150.000 sampai Rp.600.000,-

Fasilitas perumahan diberikan kepada karyawan tetap dan karyawan harian tetap dalam bentuk uang yang besarnya sekitar antara Rp.150.000 sampai Rp.600.000,-

pertahun. Uang tersebut dapat digunakan untuk kontrak rumah atau membangun rumah.

Bagi karyawan harian tidak tetap diberikan premi dalam bentuk kupon senilai Rp.100,- setiap kali masuk kerja. Pemberian premi ini dimaksudkan untuk membantu biaya transportasi.

Semua karyawan, baik tetap maupun tidak tetap dilindungi dengan asuransi tenaga kerja (ASTEK). Bagi karyawan yang memegang jabatan di asuransikan lagi secara tersendiri kepada asuransi lain.

PT Tirta Megah Cendana memberlakukan kenaikan gaji bagi karyawan. Sistem kenaikan gaji di bagi menjadi dua yaitu : kenaikan gaji secara berkala dan kenaikan gaji golongan. Kenaikan gaji berkala dilakukan setiap kali dalam setahun pada bulan April. Besarnya kenaikan di sesuaikan dengan laju inflasi berjalan. Kenaikan gaji golongan dilakukan setiap 2 sampai 4 tahun sekali tergantung pada prestasi karyawan yang bersangkutan.

### 3.2 Produksi

Produk utama PT. Tirta Megah Cendana adalah teh botol dan air mineral dengan merek Sipp. Teh botol termasuk dalam kelompok *still drink* yaitu minuman yang memiliki aroma, sedangkan air mineral termasuk dalam kelompok *mineral water*.

Pada akhir tahun 1993 , PT. Tirta Megah Cendana melempar produk baru kepasar yaitu *tea cup*, *carbonated soft drink*, *lemon tea* dan gula asam, akan tetapi produk tersebut kurang mendapatkan sambutan oleh konsumen sehingga tidak diteruskan produksinya.

Jenis produk PT.Tirta Megah Cendana adalah :

- |                       |            |
|-----------------------|------------|
| 1. Teh botol, kemasan | : 222,5 ml |
| 2. Air mineral        | : 1500 ml  |
| 3. Air mineral        | : 500 ml   |

- |                |                    |
|----------------|--------------------|
| 4. Air mineral | : 220 ml (cup)     |
| 5. Air mineral | : 1000 ml          |
| 6. Air mineral | : 19000 ml (galon) |

Semua produk menggunakan merek Sipp.

Merek air minum Sipp sudah cukup dikenal, dari data penelitian konsultasi Anderson (1994) atas 120 responden yang terdiri dari para agen, toko, rumah makan, kantor, warung dan tempat hiburan diperoleh angka 50,83 % yang menyatakan bahwa air mineral Sipp cukup diminati konsumen (Lampiran II).

### 3.3 Pemasaran dan distribusi

Sasaran pemasaran adalah untuk mencapai daerah pemasaran seoptimal mungkin sesuai dengan rencana, sehingga untuk pencapaian sasaran ini digunakan :

#### 1. Sistem Penjualan Langsung (*Direct selling*)

Sistem penjualan ini dilakukan langsung dari distributor, dilakukan oleh *salesman*, ke konsumen. Konsumen terdiri dari konsumen langsung dan tidak langsung (*retailer*). Sistem ini mempunyai banyak keuntungan terutama pada pengembangan pasar dan pembayaran yang dilakukan secara kontan, sehingga perputaran modal berlangsung sangat cepat. Sedangkan kelemahannya adalah biaya distribusi yang sangat tinggi, yaitu mencapai Rp. 900,00 per karton. Mahalnya biaya distribusi disebabkan karena jumlah kendaraan pengangkut produk yang banyak. Disamping biaya bahan bakar dan biaya salesman juga besar. Daerah-daerah yang dijangkau melalui sistem ini adalah : Karangjati, Semarang, Kudus, Cepu, Solo, Wonogiri, Rembang, Magelang dan Yogyakarta.

#### 2. Sistem Penjualan tak Langsung (*indirect selling*)

Sistem penjualan ini menggunakan agen atau grosir dalam rangka pemasaran

produknya. Sistem ini dilakukan pada daerah pemasaran yang tidak memungkinkan dijangkau oleh perusahaan secara langsung dengan pertimbangan biaya maupun pertimbangan ekonomis lainnya. Daerah yang dijangkau melalui sistem ini adalah : Banyumas, Purwokerto, Tegal, Cirebon, Karawang, Bandung, Jakarta, Madiun.

Pada awal berdirinya Sipp seluruh sistem distribusinya dilakukan dengan menggunakan sistem penjualan langsung. Sistem ini ditempuh dengan pertimbangan sebagai produk yang baru memasuki pasar perlu membentuk kesan dan citra dengan konsumennya dan dalam rangka menghadapi pesaing yang sudah mapan seperti air Sosro, Aqua, memerlukan cara-cara penjualan yang intensif. Karena biaya yang ditimbulkan oleh sistem ini sangat tinggi maka setelah tiga tahun perusahaan mulai menggunakan sistem penjualan tak langsung. Sampai saat ini 20 % dari seluruh omzet penjualan diperoleh melalui sistem penjualan tak langsung (melalui agen).

Usaha untuk memperluas daerah pasaran baru dilakukan dengan membagi *dister* (distributor) berdasarkan jenis konsumennya, yaitu :

- a. *Dister school* yang beroperasi di sekolah-sekolah atau tempat pendidikan
- b. *Dister office* yang mempunyai wilayah operasi di kantor-kantor,
- c. *Dister special event* untuk gedung-gedung pertemuan atau peristiwa-peristiwa khusus,
- d. *Dister amusement* yang beroperasi di tempat-tempat hiburan
- e. *Dister HORECA* yang beroperasi di hotel-hotel, restoran dan cafetaria
- f. *Dister street vendor* untuk pedagang kaki lima
- g. *Dister whole seller* untuk melayani pembelian di atas 100 krat/karton

Jenis retailer air minum Sipp dapat dilihat pada lampiran : I.

Dari sekian jenis, *dister street vendor* menghasilkan perputaran barang

paling cepat, namun dister ini memiliki resiko yang paling besar karena konsumennya, yaitu pedagang kaki lima, pada umumnya tidak memiliki tempat usaha yang tetap sehingga pedagang tersebut sering berpindah tempat tanpa diketahui oleh dister.

Produk PT. Tirta Megah Cendana (teh botol maupun air mineral) sebagai pengikut pasar (*market follower*), dipasarkan pada daerah-daerah dimana pasaran Aqua, Air sosro, sebagai market leader, tidak begitu kuat. Sementara itu strategi "serangan gerilya" dilakukan pada daerah-daerah yang kuat pasaran Aqua, Ades dan Air Sosro.

Kedudukan produk Sipp sebagai market follower tidak menjadikannya hanya sebagai pengikut saja, tetapi selalu diikuti dengan tindakan untuk mendapatkan terobosan baru baik dalam hal promosi, pencarian daerah pasar baru, maupun usaha mengembangkan penetrasi pasar.

Hasil riset pemasaran yang dilakukan oleh konsultan Anderson pada 120 retailer mendapatkan bahwa, air mineral Sipp mempunyai beberapa keunggulan antara lain (Anderson : 1994) :

1. Dari segi harga jual 43,33 % pelanggan menyatakan sangat bersaing (kompetitif), sedang 35 % menyatakan tidak bersaing.
2. Dalam hubungannya dengan minat pembeli 50,83 % responden penjual menyatakan bahwa air mineral Sipp cukup diminati konsumen, dan 33,33 menyatakan kurang di minati.
3. Pelanggan atau retailer mau menjual air mineral Sipp karena pelayanan yang di berikan salesman baik (31,67 %), memberikan profit margin yang tinggi (15,83 %), banyak di minati konsumen (17,50 %).
4. Jangka waktu pembayaran, di nyatakan oleh retailer cukup fleksibel (50,83 %).

5. Sedangkan kelemahan yang menonjol adalah pada lambatnya pengadaan barang.

Promosi dalam rangka meningkatkan volume penjualan dilakukan melalui :

- a. Promosi penjualan yaitu pada para distributor, agen/grosir dan retail yang terdiri dari toko-toko, warung, street vendor, hotel restoran dan tempat-tempat hiburan.
- b. Promosi kepada konsumen langsung dilakukan sangat terbatas antara lain dengan pemasangan spanduk pada peristiwa-peristiwa tertentu.

PT Tirta Megah Cendana tidak melakukan promosi melalui iklan TV, koran maupun radio.

### 3.4 Pesaing

Persaingan pada industri air minum dalam kemasan sangat ketat, berbagai merek di jual dipasaran Jawa Tengah selain Sipp adalah : Aqua, Bonaqa, Ades, Sosro, Zam, Moya, Aguarua.

Merek-merek yang paling bersaing dengan air minum Sipp adalah :

- a. Aqua, dengan keunggulan pada kelompok jaringan usaha (grup) dengan jaringan pemasaran yang luas sehingga konsumen bisa dengan mudah mendapatkannya, di samping itu juga merek yang sudah terkenal (brand image) sehingga sering orang menyebut air mineral dengan aqua walaupun sebenarnya bukan merek aqua yang di minta. Aqua menguasai pangsa pasar terbesar untuk wilayah Indonesia yaitu sampai 53 % pada tahun 1993. Sekaligus menempatkan diri sebagai *market leader*.
- b. Ades, dengan keunggulan pada jaringan pemasaran khususnya di Jawa Tengah dan harga yang lebih rendah dari harga Sipp. Promosi yang gencar telah berhasil meningkatkan citra mereknya.

c. Aguaria, dengan promosinya yang gencar dan harga lebih rendah dari Sipp telah berhasil meningkatkan citra merek pada konsumen.

Air minum Sipp sendiri mempunyai beberapa keunggulan antara lain harga yang bersaing, kualitas produk yang bagus. Bagi retail, Sipp mempunyai keunggulan dalam jangka waktu pembayaran yang fleksibel dan memberikan profit margin yang cukup baik, disamping itu menurut retailer merek Sipp cukup banyak diminati pelanggan.

Pendapat pelanggan tentang produk Sipp dapat di lihat pada lampiran II.

### 3.5 Data Ekonomi Makro Indonesia

Kondisi ekonomi nasional Indonesia dapat dideteksi melalui beberapa indikator seperti (Lampiran III).

- a. Pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi dengan rata-rata pertumbuhan mencapai 6,80 % pertahun sejak 1988 - 1995, sementara inflasi rata-rata pada kurun waktu yang sama mencapai 8,42 % .
- b. Angka-angka transaksi ekspor yang terus mengalami kenaikan dari 28 milyar US dollar pada tahun 1991 menjadi 39 US dollar pada tahun 1993, sedangkan import juga terus mengalami kenaikan terutama import non migas, hutang luar negeri juga mengalami kenaikan terutama pada hutang yang dilakukan oleh swasta.
- c. Pertumbuhan industri yang terus meningkat sejak 1993 terutama pada industri non migas, akan tetapi pada industri makanan dan minuman mengalami sedikit penurunan.
- d. Perkembangan moneter mengalami penurunan terutama pada prosentase kenaikan deposito dan alokasi kredit dari perbankan.

Perkembangan ekonomi regional Jawa Tengah tidak jauh berbeda dengan ekonomi nasional seperti nampak pada angka-angka :



- a. Produksi Regional (Gross Regional Domestic Product) menurut catatan Kantor Statistik Jawa Tengah mengalami kenaikan dari Rp.12,13 milyar pada tahun 1990 menjadi Rp.36,15 milyar pada tahun 1994, yang berarti kenaikan rata-rata sebesar 6,92 % pertahun, lebih rendah dari angka pertumbuhan nasional.
- b. Penduduk Jawa Tengah yang pada tahun 1990 mencapai 28.578.090 jiwa menjadi 29.674.076 jiwa pada tahun 1994, yang berarti pertumbuhan penduduk Jawa Tengah rata-rata sebesar 2,45 %.
- c. Pendapatan perkapita pada tahun 1990 tercatat sebesar Rp.367.516,61 naik menjadi Rp.1.060.308,24 pada tahun 1993, atau kenaikan rata-rata sebesar 5,80 %. (Kantor Statistik Propinsi Jawa Tengah).
- d. Inflasi regional berdasarkan perhitungan dikota Semarang, Solo, Purwokerto dan Tegal menunjukkan rata-rata 9,23 % pertahun, lebih tinggi dari inflasi nasional.

Data ekonomi makro selengkapnya dapat dilihat pada lampiran III.a, sampai dengan III.e

## BAB IV

### ANALISIS POSISI MANAJERIAL

#### 4.1 Analisis Efektifitas Kebijakan Pemasaran

Guna menganalisis efektifitas kebijakan pemasaran yang dijalankan PT Tirta Megah Cendana selama ini, digunakan model regresi sebagai berikut :

$$Q = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Atas dasar data seperti terdapat dalam lampiran IV.a, maka dengan menggunakan program microstat diperoleh hasil regresi sebagai berikut :

$$Q = - 2650.597 - 319.060 X_1 + 0.696 X_2 + 8042.334 X_3 + 28567.286 X_4$$

	(70.605)	(0.139)	(1797.388)	(5955.197)
t =	(-4.519)	(5.026)	(4.474)	(4.797)

$$R^2 = 0.831 \quad df = 10$$

$$\bar{R}^2 = 0.763 \quad n = 15$$

Q = volume produksi

$X_1$  = jumlah variasi produk (kemasan)

$X_2$  = harga per satuan produk

$X_3$  = biaya distribusi (relatif terhadap total biaya penjualan)

$X_4$  = biaya promosi (relatif terhadap total biaya penjualan)

Uji multikolinearitas dengan menggunakan matrik korelasi seperti terdapat pada lampiran : IV.b, menunjukkan tidak ada gejala multikolinearity. Karena yang diregres adalah data cross sectional (antar wilayah pemasaran), maka tidak dimungkinkan terjadi autokorelasi. Uji heteroscedastisitas seperti dapat di lihat pada lampiran : IV.c, tidak menunjukkan adanya gejala heteroscedastisity. Dengan demikian maka model tersebut memenuhi asumsi klasik *best fit* dan dapat dianalisis.

**a. Analisis korelasi parsial.**

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antara satu variabel bebas dengan variabel terikat apabila variabel bebas yang lain dianggap konstan. Hasil regresi seperti tercantum dalam lampiran : IV.a, dapat dianalisis sebagai berikut :

Koefisien korelasi parsial ( $r$ ) antara jumlah variasi produk dengan volume produksi sebesar 0.6713, signifikan pada derajat kepercayaan 95 %. Ini berarti terdapat hubungan yang cukup kuat antara jumlah variasi produk dengan volume produksi, dengan menganggap variabel harga, distribusi dan promosi konstan.

Koefisien korelasi parsial ( $r$ ) antara harga produk dengan volume produksi sebesar 0.7164, signifikan pada derajat kepercayaan 95 %. Ini berarti terdapat hubungan yang kuat antara harga produk dengan volume produksi, dengan menganggap variabel variasi produk, distribusi dan promosi konstan.

Koefisien korelasi parsial ( $r$ ) antara distribusi dengan volume produksi sebesar 0.6669, signifikan pada derajat kepercayaan 95 %. Berarti terdapat hubungan yang cukup kuat antara biaya distribusi dengan volume produksi, dengan menganggap variabel variasi produk, harga dan promosi konstan.

Koefisien korelasi parsial ( $r$ ) antara promosi dan volume produksi sebesar 0.6971, signifikan pada derajat kepercayaan 95 %. Berarti terdapat hubungan yang cukup kuat antara biaya promosi dengan volume produksi, dengan menganggap variabel variasi produk, harga dan distribusi konstan.

#### b. Analisis regresi berganda

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikatnya. Atau berarti hubungan antara jumlah variasi produk, harga produk, biaya distribusi dan biaya pemasaran secara bersama-sama dengan volume produksi.

Hasil perhitungan regresi diperoleh nilai R (multipel) sebesar 0.9116, signifikan pada derajat kepercayaan 95 %. Berarti bahwa variabel jumlah variasi produk, harga, biaya distribusi dan biaya promosi secara bersama-sama mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan volume produksi.

Sedangkan pengaruh dari masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

Koefisien variabel variasi produk sebesar - 319.06 berarti setiap penambahan satu jenis variasi produk baru (kemasan baru), akan menurunkan volume produksi sebesar 319,06 unit dan sebaliknya apabila terjadi pengurangan jumlah variasi produk sebanyak satu jenis kemasan akan menambah volume produksi sebesar 319,06 unit/karton.

Variabel harga mempunyai koefisien sebesar 0.6963, ini berarti bahwa setiap kenaikan harga sebesar Rp.1000,-perunit/karton, akan menaikkan volume produksi sebesar 696,3 unit/karton, dan setiap penurunan harga sebesar Rp.1000,- akan menurunkan volume produksi sebesar 696,3 unit.

Dari sisi produsen kenaikan harga akan menaikkan penawaran, akan tetapi patut dicatat bahwa struktur pasar produk AMDK adalah oligopoli dominan sehingga harga dikuasai oleh produk/merek dominan, dalam hal ini merek Aqua. Akibatnya produsen tidak dengan mudah begitu saja akan menaikkan harga produknya kalau tidak mau tersingkir dari pasaran.

Biaya distribusi dan biaya promosi merupakan angka relatif terhadap total biaya penjualan, seperti dapat dilihat pada lampiran X, oleh karena itu analisisnya adalah :

Variabel distribusi mempunyai angka koefisien sebesar 8042.334, ini berarti bahwa apabila perusahaan menaikkan biaya distribusi sebesar satu % dari jumlah biaya penjualan, maka akan menaikkan volume produksi sebesar 8042,334 unit/karton. Dan sebaliknya setiap penurunan biaya distribusi sebesar satu % dari jumlah biaya penjualan akan menurunkan volume produksi sebesar 8042,334 unit.

Variabel promosi mempunyai angka koefisien sebesar 28567.286, ini berarti setiap kenaikan biaya promosi sebesar satu % dari biaya penjualan akan menaikkan volume produksi sebesar 28567,286 unit, sebaliknya penurunan biaya promosi sebesar satu % dari biaya penjualan akan menurunkan volume produksi sebesar 28567,286 unit/karton.

Dari keempat variabel yang mempengaruhi volume produksi dapat dikemukakan bahwa variabel promosi dan distribusi sangat efektif dilakukan dalam rangka meningkatkan volume produksi, akan tetapi PT Tirta Megah Cendana kurang memanfaatkan kedua sarana tersebut dengan sebaik-baiknya.

Ini terbukti bahwa dari 15 wilayah pemasaran PT Tirta Megah Cendana mengeluarkan biaya distribusi rata-rata hanya sebesar 22 % dari total biaya penjualan. Sedangkan untuk biaya promosi lebih kecil lagi yaitu rata-rata hanya sebesar 2,72 % dari total biaya penjualan.

Biaya penjualan terdiri dari biaya distribusi, promosi, administrasi dan umum, pemeliharaan dan perbaikan, dan gaji. Pada setiap wilayah pemasaran jumlah biaya penjualan yang dialokasikan rata-rata sebesar Rp.13.636.000,- pertahun. Peningkatan harga sangat sulit terjadi dalam struktur pasar oligopoli

dominan. Harga pada umumnya di kuasai oleh perusahaan besar yang menguasai pangsa pasar yang luas seperti Aqua, Ades, sehingga sebagai market follower, PT Tirta Megah Cendana dengan produk Sipp tidak bisa berbuat banyak dengan peningkatan harga produknya.

Penambahan jenis variasi produk hanya akan menurunkan volume penjualan oleh karena itu pemilihan variasi produk yang tepat sangat menentukan keberhasilan penjualan produk AMDK. Produk yang selama ini banyak dijual di pasar adalah jenis cup 220 ml, botol plastik 500 ml dan 1500 ml. Jenis kemasan gallon 19000 ml hanya dijual di kota-kota besar dengan konsumen terbatas.

Secara umum strategi bauran pemasaran PT Tirta Megah Cendana perlu direvisi kembali dalam rangka meningkatkan volume produksinya.

#### 4.2 Analisis Strengths Weaknesses Opportunity and Threats (SWOT)

Guna merumuskan strategi bisnis terlebih dahulu perlu di adakan suatu analisis secara mendalam terhadap peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) bisnis yang muncul dari lingkungan eksternalnya serta pemahaman dan evaluasi yang cermat terhadap kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada di dalam perusahaan.

Disebut kekuatan jika variabel internal yang di evaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu di bandingkan pesaingnya, sebaliknya di sebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat di kerjakan dengan baik atau lebih murah di lakukan oleh pesaingnya. Melalui analisis variabel internal perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategis perusahaan (*strategic advantage profile*) dan melalui analisis variabel eksternal

perusahaan dapat mengetahui profil tantangan dan peluang dari lingkungan bisnis (*environmental threats and opportunity profile*).

Metode ini di kenal dengan analisis *Strengths Weaknesses Opportunity and Threats* (SWOT)

#### 4.2.1 Analisis lingkungan eksternal

Dari lingkungan eksternal dapat diidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin timbul dari lingkungan bisnis. Perubahan dan pengaruh lingkungan terhadap bisnis bisa menguntungkan dan sering pula bisa merupakan ancaman, oleh karena itu perlu dianalisis. Dalam hal ini tidak semua unsur lingkungan dianalisis. Hanya unsur lingkungan yang diidentifikasi dominan pengaruhnya terhadap perusahaan yang di analisis, sementara yang lain di abaikan.

Langkah analisis lingkungan eksternal meliputi :

1. Identifikasi elemen-elemen yang merupakan peluang dan ancaman
2. Pemberian bobot pada masing-masing elemen
3. Pemberian nilai atas masing-masing elemen
4. Mengalikan bobot dengan nilai, untuk mendapatkan nilai tertimbang
5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh elemen

Pemberian bobot atas elemen-elemen lingkungan eksternal dilakukan dengan sampel secara random oleh 10 manajer perusahaan air minum dalam kemasan di Semarang. Mereka terdiri dari :

- Manajer PT Tirta Megah Cendana (Sipp) : 4 orang
- Manajer PT Pan Java Botling (Bonaqa) : 2 orang
- Manajer PT Indo Tirta Jaya Abadi (Aguaria) : 2 orang
- Manajer PT Ades Alfindo Putra Setia (Ades) : 2 orang

Sedangkan pemberian nilai atas elemen-elemen lingkungan tersebut diberikan hanya oleh keempat manajer PT Tirta Megah Cendana, karena hanya mereka yang

berhak menilai kondisi perusahaan terhadap lingkungannya.

**a. Analisis ancaman**

Hasil pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal seperti diolah dalam lampiran V.a, dapat dikemukakan sebagai berikut :

**Tabel IV.1**  
**Nilai Tertimbang Elemen Ancaman**

Elemen ancaman	Bobot	Nilai	B x N
1. Pesaing	0,30	4,75	1,43
2. Peraturan Pem	0,21	2,75	0,58
3. Hambatan masuk	0,30	4,25	1,28
4. Kondisi ekonomi	0,19	1,50	0,29
Jumlah nilai tertimbang ancaman =			3,58

Sumber : data primer (diolah)

Ancaman yang paling besar bagi PT Tirta Megah Cendana atas produk air minum dalam kemasannya adalah para pesaing. Seperti diketahui merek-merek Aqua, Ades, Aguarita, Air Sosro merupakan pesaing-pesaing besar bagi Sipp. Tantangan lebih berat lagi adalah dengan terbukanya hambatan masuk bagi pendatang baru dalam produk AMDK. Industri AMDK memang termasuk industri yang secara umum hambatan masuknya rendah, hal ini disebabkan karena bahan baku, mesin-mesin, teknologi maupun skala ekonomi yang dibutuhkan tidak memerlukan modal maupun keahlian yang tinggi. Bahkan perusahaan kecil AMDK yang sebagian besar belum mempunyai izin, menjadi saingan yang tidak ringan bagi perusahaan AMDK pada umumnya.

Nilai total ancaman lingkungan sebesar 3,58 termasuk tinggi, sehingga PT Tirta Megah Cendana perlu melakukan antisipasi guna kelangsungan hidup usahanya.



**b. Analisis peluang :**

Hasil pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang merupakan peluang hasil olahan pada lampiran V.b, dapat dikemukakan sebagai berikut :

**Tabel IV.2**  
**Perhitungan Nilai Elemen Peluang**  
**PT Tirta Megah Cendana**

Elemen	Bobot	Nilai	B x N
1. Pertumbuhan pasar	0,19	2,50	0,48
2. Luas pasar	0,23	4,25	0,98
3. Demografi	0,24	4,50	1,08
4. Pertumbuhan ekonomi	0,19	2,50	0,47
5. Perkembangan teknol	0,15	2,00	0,30
Jumlah nilai tertimbang peluang =			3,31

Sumber : Data primer (diolah)

Peluang terbesar bagi PT Tirta Megah Cendana adalah elemen demografi, pertumbuhan penduduk sangat menguntungkan bagi industri AMDK pada umumnya, demikian pula bagi PT Tirta Megah Cendana. Luas pasar merupakan peluang terbesar kedua yang bisa di manfaatkan oleh PT Tirta Megah Cendana dalam mengembangkan bisnisnya. Nilai total elemen peluang eksternal sebesar 3,31 memberikan indikasi bahwa peluang sukses akan terbuka luas kalau PT Tirta Megah Cendana mampu memanfaatkannya.

Dari penilaian elemen ancaman dan elemen peluang selanjutnya dapat di gambarkan matrik Environment Threats Opportunity Profile (ETOP) sebagai berikut :

Gambar 4.1

Matrik ETOP PT Tirta Megah Cendana

Peluang Sukses	Tinggi 5	Usaha Ideal	Usaha Spekulatif
	3	* (PT TMC)	
Rendah	1	Usaha Dewasa	Usaha Gawat
		Rendah 3	Tinggi 5
		Tingkat ancaman	

Berdasarkan matrik ETOP tersebut diatas PT Tirta Megah Cendana berada pada posisi bisnis spekulatif. Artinya bahwa tingkat ancaman yang disebabkan lingkungan eksternal cukup tinggi, namun memiliki peluang bisnis yang cukup tinggi pula. Oleh karena itu manajemen PT Tirta Megah Cendana akan berhasil mengembangkan usahanya apabila dia mampu memanfaatkan peluang dengan sebaik-baiknya, sementara apabila tidak mampu mengantisipasi ancaman yang akan muncul maka bisnis AMDK PT Tirta Megah Cendana akan gagal. Oleh karena itu kebijakan strategis yang tepat dan terencana sangat menentukan keberhasilan bisnisnya.

#### 4.2.2 Analisis Variabel Internal

Selain analisis lingkungan eksternal, untuk kepentingan perumusan strategi bisnis, perusahaan dipersyaratkan melakukan analisis internal yang meliputi analisis kekuatan dan kelemahan. Disebut kekuatan apabila variabel internal tersebut mampu mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu, seperti misalnya kualitas

yang lebih baik, biaya yang lebih murah dibandingkan pesaingnya. Disebut kelemahan apabila perusahaan tidak mampu menghasilkan sesuatu yang ternyata dapat dihasilkan dengan baik dan atau lebih murah dari pesaingnya. Dari analisis internal ini dapat diketahui profil keunggulan strategis perusahaan.

Dalam hubungannya dengan perumusan strategi pemasaran maka penentuan variabel internal yang dianalisis menggunakan pendekatan fungsional, dalam hal ini fungsi pemasaran.

Langkah-langkah analisis variabel internal pemasaran dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Identifikasi elemen-elemen pemasaran yang merupakan kekuatan/kelemahan
2. Pemberian bobot dari masing-masing elemen tersebut
3. Penilaian atas elemen-elemen
4. Mengalikan bobot dengan nilai untuk mendapatkan nilai tertimbang
5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh elemen

Hasil penelitian Anderson Consultan (1994) terhadap responden salesman , kepala warehouse dan kepala cabang penjualan AMDK menyebutkan bahwa faktor penentu keberhasilan (key succes factors) dalam penjualan air minum dalam kemasan adalah :  
(Lampiran : XI.)

1. Kualitas produk
2. Kemampuan salesman
3. Merek
4. Strategi penjualan
5. Stok barang di warehouse
6. Kecepatan pengiriman barang ke pelanggan
7. Promosi penjualan ke pengecer
8. Harga jual produk

Hasil perhitungan analisis variabel internal atau profil keunggulan strategis sebagaimana dihitung dalam lampiran : V.c, dapat dikemukakan sebagai berikut :

**Tabel IV.3**  
**Perhitungan Nilai Keunggulan Strategis**  
**PT Tirta Megah Cendana**

Variabel kunci	Bobot	Nilai	B x N
1. Kualitas produk	0,20	3,49	0,70
2. Kemampuan salesman	0,16	3,63	0,58
3. Merek	0,13	4,14	0,54
4. Strategi penjltn	0,12	1,79	0,21
5. Stok barang	0,11	2,28	0,25
6. Kecepatan pengiri man brg	0,11	2,19	0,24
7. Promosi penjln	0,10	4,07	0,41
8. Harga jual prod	0,07	3,81	0,27
Jumlah nilai tertimbang =			3,20

Sumber : data primer (diolah)

Dari tabel tersebut di atas dapat diidentifikasi bahwa keunggulan PT Tirta Megah Cendana dalam melaksanakan fungsi pemasaran adalah, kualitas produk AMDK, kemampuan salesman dalam menjual dan citra merek AMDK Sipp, sedangkan kelemahannya adalah dalam strategi penjualan dan kecepatan pengiriman barang kepada pelanggan.

Selanjutnya untuk menentukan pada posisi persaingan apa profil keunggulan strategis yang dimiliki PT Tirta Megah Cendana ini berada, perlu dirumuskan klasifikasi dengan nilai interval sebesar 0,66 yaitu nilai maksimal tiap elemen ( nilai 5) dikurangi nilai minimalnya (nilai 1) dibagi jumlah klasifikasi atau  $(5-1) : 6 = 2/3$  atau 0,66.

Dengan nilai interval tersebut posisi kelompok persaingan dapat di kategorikan :

Nilai	Posisi persaingan
1 - 1,66	Tidak ada harapan (Avoid)
1,67 - 2,33	Kekuatan persaingan lemah (Weak)
2,34 - 3,00	Bertahan (Tenable)
3,01 - 3,67	Aman (Favourable)
3,68 - 4,34	Kuat (Strong)
4,35 - 5,00	Unggul (Dominan)

Dengan nilai keunggulan strategis sebesar 3,20 posisi persaingan PT Tirta Megah Cendana berada pada posisi aman.

#### 4.1.3 Matrik SWOT PT Tirta Megah Cendana

Berdasarkan matrik ETOP dan SAP sebagaimana telah di sajikan di muka dapat di susun matrik SWOT yang akan menentukan poisi bisnis PT Tirta Megah Cendana dan sekaligus memberikan alternatif kebijakan yang di sarankan bagi kelangsungan hidup dan pengembangan usahanya.

Matrik posisi Bisnis PT Tirta Megah Cendana di sajikan pada gambar di bawah ini :

Gambar 4.2

Matrik Posisi Bisnis PT Tirta Megah Cendana

SAP	ETOP	Ideal	Dewasa	Speku latif	Gawat
Dominan		I	I	I	I
Kuat		I	I	I	I
Aman		I	I	I *	D
Bertahan		I	I	D	D
Lemah		D	D	D	D
Tanpa harapan		D	D	D	D

Sumber : Data primer (diolah)

I : Invest      D : Divest

I \* : Posisi PT Tirta Megah Cendana



**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**BAB. V**  
**PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN**  
**PT TIRTA MEGAH CENDANA**

**5.1 Prediksi Kondisi Yang Akan Datang**

Analisis terhadap kondisi yang akan datang perlu di lakukan sebelum merumuskan strategi pemasaran. Dengan demikian strategi yang di rumuskan diharapkan akan mampu mengantisipasi secara proaktif munculnya peluang dan ancaman yang di sebabkan oleh perubahan lingkungan eksternal yang terjadi di masa mendatang.

Prediksi yang akan datang menyangkut beberapa aspek yaitu :

**5.1.1 Perkembangan Ekonomi Moneter**

Sejak tahun 1993 perekonomian nasional terus menunjukkan perbaikan. Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional rata-rata dalam lima tahun terakhir (1990-1995) mencapai angka 6,8 %, sementara tingkat inflasi dalam kurun waktu yang sama rata-rata mencapai angka sekitar 8,42 %. (BPS : 1995)

Angka pertumbuhan tersebut antara lain dipengaruhi oleh terus meningkatnya permintaan dalam negeri. Semuanya tidak terlepas dari upaya-upaya pemerintah yang ditujukan untuk perbaikan iklim investasi baik dalam bentuk kebijakan makro yang berhati-hati maupun berbagai langkah deregulasi dalam berbagai sektor.

Sementara itu pertumbuhan ekonomi regional (Jawa Tengah) tidak jauh berbeda dengan pertumbuhan ekonomi nasional yaitu sebesar 6,92 % dengan tingkat inflasi rata-rata sebesar 9,23 %.(Lampiran : III c).

Pertumbuhan industri khususnya industri minuman berkisar antara 8 - 9% pertahun, walaupun pada tahun 1994 sedikit mengalami penurunan (Lampiran : III d.).

Dari sisi pendapatan regional Jawa Tengah dapat kita lihat pada lampiran III e, bahwa pendapatn perkapita yang pada tahun 1990 baru mencapai sekitar



Rp.750.000,- pada tahun 1995 sudah mencapai diatas Rp. 1.100.000,-, berarti kenaikan rata-rata pertahun sebesar 5,80 %.

Faktor eksternal juga ikut memberikan sumbangan terhadap peningkatan ekonomi nasional. Dalam tahun-tahun terakhir ini perekonomian dunia terus menunjukkan kegiatan yang meningkat. Negara-negara seperti Amerika Serikat, beberapa negara dikawasan Eropa Barat, Asia khususnya ASEAN sebagai mitra dagang Indonesia, menunjukkan kinerja ekonomi yang cukup baik. Perkembangan ekonomi dunia yang terus membaik ini telah membawa dampak positif terutama dalam kegiatan perdagangan dengan negara kita. Perkembangan sektor eksternal ini telah membawa dampak pertumbuhan ekspor nonmigas selama tahun 1995 mencapai 16,9 %, lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan tahun 1994 yang hanya sebesar 15 %.

Bagi industri air minum perkembangan ekonomi dunia ikut membawa dampak bagi peningkatan ekspor AMDK. Pada tahun 1989 nilai ekspor mencapai US \$ 1,36 juta meningkat menjadi US \$ 9,12 juta pada tahun 1993 , berarti terjadi kenaikan rata-rata sebesar 72 % pertahun. Diproyeksikan ekspor produk AMDK pada tahun 1998 mencapai sebesar US \$ 15,32 juta atau kenaikan sebesar 17 % pertahun.

Dalam hubungannya dengan pasar luar negeri produk AMDK Indonesia menguasai pangsa pasar yang masih sangat kecil yaitu 0,25 % dengan negara pengeksport utama seperti Perancis (25 %), Belanda (14 %) Jerman (10%) Belgia (9%) (Anderson : 1994).

Dengan demikian baik kondisi ekonomi nasional maupun kondisi ekonomi dunia memberikan prospek yang menarik bagi industri AMDK.

### 5.1.2 Perkembangan Demografis

Penduduk Indonesia saat ini (1995) berjumlah sekitar 194,5 juta jiwa , setiap hari masing-masing mengkonsumsi air minum sebanyak dua liter perhari , maka dibutuhkan air minum bersih sebanyak 369 juta liter tiap hari. Bila diperkirakan yang meminum AMDK 20 % saja berarti kebutuhan AMDK dalam setahun 2.806 juta liter. Dengan asumsi pertambahan penduduk 1,2 persen pertahun, maka pada tahun 2000 diperkirakan akan menjadi kurang lebih 208 juta jiwa. Dalam lingkup regional penduduk Jawa Tengah tahun 1990 berjumlah 28,578 juta meningkat menjadi 29,674 juta pada tahun 1994, ini berarti terjadi pertambahan penduduk rata-rata sebesar 2,45 % pertahun. Dengan proyeksi tersebut diperkirakan pada tahun 2000 penduduk Jawa Tengah akan mencapai sekitar 34 juta jiwa.

### 5.1.3 Prospek Industri Air Minum Dalam Kemasan

Pada tahun 1990 dari 101 pabrik air minum dalam kemasan yang telah mendapatkan ijin, 50 perusahaan telah memproduksi dengan total kapasitas sebesar 695,728 juta liter. Produksi riil AMDK sejak tahun 1990 sampai dengan tahun 1995 mengalami peningkatan yang sangat cepat . Pada tahun 1990 baru mencapai 381 juta liter, meningkat menjadi 1.257,11 juta liter pada tahun 1993 , dan menjadi 1.995,79 juta liter pada tahun 1995 (lampiran : VII). Diproyeksikan pada tahun 1998 (akhir PELITA VI) akan mencapai 2.753,15 juta liter. Ini berarti kenaikan rata-rata sebesar 24 % pertahun.

Eksport pertahun sejak 1992 relatif konstan, rata-rata sekitar 30,5 juta liter.

Dari sisi konsumsi, tingkat konsumsi dalam negeri menunjukkan perkembangan yang pesat. Pada tahun 1985 baru mencapai sebesar 63,5 juta liter dan pada tahun 1990 meningkat menjadi 367 juta liter, pada tahun 1995 konsumsi AMDK nasional meningkat dengan cepat mencapai 1.653,219 juta liter. Kenaikan konsumsi rata-

rata sekitar 45 % pertahun. Proyeksi konsumsi nasional pada tahun 2000 akan mencapai 3.160,45 juta liter.

Indonesia masih melakukan impor AMDK meskipun relatif kecil volumenya. Tahun 1992 impor sebesar 164,57 ribu liter, meningkat drastis menjadi 1,97 juta liter pada tahun 1993 dan kembali menurun menjadi 396,36 ribu liter.

Prospek pasar lima tahun mendatang dengan dasar konsumsi perkapita pada tahun 1995 sebesar 8,5 liter, dengan penduduk 194,4 juta volume pasarnya mencapai 1.653,22 juta liter maka pada tahun 2000 diperkirakan konsumsi perkapita menjadi 15,5 liter pertahun, dengan jumlah penduduk 208 juta jiwa maka volume pasar akan mencapai 3.224 juta liter.

Total konsumsi dibandingkan dengan total kapasitas produksi pada lima tahun mendatang nampak lebih besar volume tingkat konsumsinya. Dengan demikian terdapat peluang pasar yang besar. Dari segi ekspor dengan makin membaiknya kondisi perekonomian dunia khususnya mitra dagang Indonesia, demikian pula di lihat dari perkembangan ekspor pada tahun-tahun terakhir, di perkirakan ekspor AMDK akan terus meningkat.

#### **5.1.4 Kondisi persaingan**

Pasar produk AMDK secara nasional di kuasai oleh beberapa perusahaan, dengan merek Aqua dari grup PT Golden Missisipi dengan pangsa pasar sebesar 53,8 %, di ikuti oleh PT Alfindo Putra Setia dengan merek Ades dan Vica 3,0 %, PT Moya Zamzami Utama dengan merek Moya sebesar 9.0 %, dan PT Santa Rosa Indonesia dengan merek Oasis dan Avion sebesar 5,61 % sedangkan sisanya sebesar 21,29 dikuasai oleh puluhan perusahaan kecil, termasuk merek Sipp dari PT Tirta Megah Cendana (Anderson : 1994).

Dengan kondisi penguasaan pasar yang demikian maka struktur pasar AMDK di Indonesia menjadi pasar oligopoli dominan.

Industri AMDK dalam penyebarannya secara nasional tidak merata, konsentrasi paling besar berada di Jawa Barat 38,3 %, disusul DKI Jakarta Raya 24,2 %, Jawa Timur 12,5 % , Jawa Tengah dan Bali masing-masing 7 %. Dengan penyebaran yang tidak merata ini akan menguntungkan bagi perusahaan-perusahaan kecil lokal dalam persaingan regional.

Beberapa permasalahan yang muncul dalam aspek persaingan adalah :

- a. Banyaknya perusahaan AMDK tak berijin yang tetap bisa beroperasi menjual produknya, walaupun dengan kualitas yang tidak bisa dipertanggung jawabkan.

Terutama dengan penggunaan botol kemasan bekas .

- b. Kenaikan harga kemasan yang cukup tinggi baik botol plastik maupun kertas karton sebagai komponen biaya utama dalam industri AMDK cukup memberatkan terutama bagi industri yang berskala kecil dan menengah.
- c. Pada saat sekarang ini produk AMDK sepenuhnya dikuasai pengusaha nasional, namun dengan berbagai deregulasi yang gencar dilakukan oleh pemerintah seperti pemberian berbagai fasilitas bagi penanaman modal asing, penurunan berbagai tarif bea masuk , demikian pula berlakunya AFTA dan APEC pada beberapa tahun mendatang memungkinkan bertambah ketatnya situasi persaingan pasar AMDK.
- d. Kecenderungan adanya penurunan mutu produk AMDK seperti yang akhir-akhir ini banyak dikeluhkan konsumen dalam negeri maupun adanya claim dari negara pengimpor.

Pada situasi yang demikian efisiensi merupakan tuntutan mutlak bagi perusahaan agar tidak tersingkir dari pasar persaingan.

## **5.2 Kemampuan sumber daya perusahaan**

Dalam merumuskan strategi pemasaran selain diidentifikasi kelemahan dan kekuatan perusahaan perlu diketahui pula sumber daya lain yang di miliki atau belum di manfaatkan secara optimal.

Dukungan sumber daya tersebut antara lain :

### **5.2.1 Produksi**

Kapasitas produksi PT Tirta Megah Cendana belum dimanfaatkan secara optimal, tiap jenis produk berbeda efektivitas produksinya : untuk jenis kemasan 500 ml efektifitas produksinya rata-rata baru 45 %, jenis kemasan 1500 ml baru 25 %, jenis kemasan galon baru 20 % (Lampiran : VIII a,b).

Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan sebenarnya masih dapat meningkatkan volume produksinya tanpa harus melakukan investasi baru.

Dilain pihak selama ini perusahaan menanggung beban biaya tetap (penyusutan mesin) yang dengan sendirinya membebani harga pokok produksi dan mengurangi margin keuntungan.

### **5.2.2 Sumber daya manusia**

Kemampuan dan dedikasi tim riset dan pengembangan (Research and Development) PT Tirta Megah Cendana yang tinggi , terutama dalam menjaga kualitas produk, baik dalam hal kandungan mineral maupun faktor kesehatannya. Salah satu keunggulan produk Sipp terletak pada kualitas produknya yang telah lama memenuhi Standar Industri Indonesia (SII) maupun Standar Nasional Indonesia (SNI).

### **5.2.3 Misi dan tujuan perusahaan**

Misi PT Tirta Megah Cendana adalah : menyediakan produk terbaik di Indonesia.

Misi ini mengandung filosofi multi dimensional, untuk memenuhi kualifikasi produk terbaik beberapa aspek perlu dipenuhi seperti kualitas, harga dan pelayanan. Dari segi kualitas membawa konsekuensi bahwa produk Sipp sebagai salah satu produk minuman harus memenuhi standar kesehatan, standar produksi, dan standar lingkungan. Dari segi harga produk Sipp harus kompetitif, dan dari segi pelayanan harus mampu menjangkau seluruh segmen pasar yang ada. Dengan misi perusahaan yang demikian ini tujuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan tanpa meninggalkan aspek sosial dapat terpenuhi.

### **5.3 Pengembangan strategi pemasaran PT Tirta Megah Cendana**

Pengembangan strategi bisa disusun setelah perusahaan mengenali keunggulan dan kelemahan yang dimiliki yang disiapkan untuk memanfaatkan peluang dan mengurangi atau menghindari ancaman bisnis.

Berdasarkan analisis posisi dan prediksi kondisi lingkungan eksternal mendatang, dapat disimpulkan bahwa perusahaan berada pada usaha spekulatif dalam kondisi persaingan yang aman (*favourable*) dan dalam situasi pasar yang sedang tumbuh dengan struktur pasar oligopoli dominan. Berdasarkan posisi bisnis tersebut maka strategi yang dapat diterapkan pada PT Tirta Megah Cendana adalah strategi Investasi atau strategi pertumbuhan.

Strategi pertumbuhan adalah strategi bersaing yang berusaha mengembangkan perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang ditentukan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Perusahaan disebut tumbuh apabila berhasil meningkatkan volume penjualan, besarnya pangsa pasar yang dikuasai, besarnya laba yang diperoleh, luas wilayah pemasaran yang dijangkau, ragam produk yang dihasilkan, penguasaan teknologi dan ukuran lain yang ditetapkan.

Implikasi strateginya adalah :

### **5.3.1 Menerapkan strategi konsentrasi**

Beberapa alasan penerapan strategi konsentrasi antara lain :

- a. PT Tirta Megah Cendana dengan produk AMDK merek Sipp beroperasi pada jenis industri yang tidak begitu terpengaruh oleh perkembangan teknologi dan saat ini berada pada tahap pertumbuhan industri.
- b. Pasar sasaran yang dituju tidak mudah mengalami kejenuhan karena produk AMDK pada dasarnya merupakan kebutuhan dasar manusia, dan akan terus berkembang mengikuti pertumbuhan penduduk.
- c. Masukan yang diperlukan dalam proses produksi, dalam hal ini sumber air, kuantitas dan harganya relatif stabil.

Strategi ini bisa dikembangkan dengan beberapa cara :

- a. Meningkatkan tingkat penggunaan barang dari pelanggan atau retailer yang sudah dimiliki yaitu dengan meningkatkan jumlah pembelian melalui pemberian insentif harga. Insentif harga tidak secara langsung diberikan dengan menurunkan harga Sipp, melainkan dengan cara pemberian hadiah berupa produk AMDK itu sendiri , alat atau sarana penjualan seperti lemari pendingin, water cooler, dispenser, payung dan sebagainya. Misalnya pelanggan yang memenuhi target penjualan produknya (target sales) dalam jangka waktu tertentu, pelanggan yang mampu meningkatkan omset penjualan AMDK Sipp.
- b. Menarik pelanggan pesaing menjadi pelanggan AMDK Sipp, dengan cara meningkatkan promosi kepada toko atau warung yang belum menjual Sipp misalnya dengan memberi potongan harga, memberi bonus barang tertentu seperti dispenser, lemari pendingin, memberi kelonggaran waktu pembayaran memberikan bonus biaya pemajangan produk AMDK Sipp.

- c. Menarik calon pembeli baru, yaitu pembeli yang selama ini belum menjadi konsumen pesaing maupun konsumen Sipp, misal kantor-kantor, hotel, toko-toko koperasi dengan cara memberikan contoh produk (sample) gratis, memberikan potongan harga khusus.
- d. Untuk meningkatkan tingkat penggunaan barang baik kepada konsumen lama maupun calon konsumen perlu digiatkan promosi baik melalui salesman, agen maupun melalui media masa. Seperti diketahui berdasarkan analisis regresi seperti tertulis pada Bab. IV hubungan promosi terhadap volume produksi secara parsial cukup kuat dan cukup efektif dalam meningkatkan volume produksi.

#### **5.3.2 Perluasan pasar**

Strategi ini di lakukan dengan menambah jangkauan pemasaran AMDK Sipp, terutama kewilayah-wilayah potensial yaitu yang dominasi pasar oleh merek produk dominan , seperti Aqua, Ades dan sebagainya kurang. Mengingat biaya distribusi atau pengangkutannya relatif mahal maka disarankan daerahnya tidak terlalu jauh dengan Semarang. Dengan cepat memasuki toko-toko, kios, rumah makan yang persediaan merek dominannya menipis dengan memberikan potongan harga melalui bonus tambahan produk (strategi gerilya)

Untuk keperluan ini perlu adanya dukungan stok barang pada beberapa wilayah tertentu, sehingga kecepatan pengiriman barang untuk mengisi kekosongan dapat segera terpenuhi.

Untuk mengantisipasi pasar global dalam beberapa tahun mendatang, PT Tirta Megah Cendana sekarang ini harus sudah mulai merintis pasar ekspor, terutama kenegara-negara yang masih berkembang seperti Vietnam, Brunei Darusalam dan sebagainya. Sehingga dalam persaingan global nanti sudah



cukup kuat mempunyai pasar yang terbina dengan baik.

### 5.3.3 Integrasi vertikal

Selama ini produk AMDK Sipp menggunakan kemasan yang diproduksi oleh perusahaan lain. Pertimbangannya adalah skala ekonomi PT Tirta Megah Cendana yang belum memungkinkan untuk memproduksi kemasan botol, cup plastik sendiri, kalau di produksi sendiri biayanya tidak efisien. Akibatnya dalam beberapa kesempatan sering mengalami tekanan dari pemasok kemasan tersebut.

Perlu dikemukakan bahwa kapasitas mesin pembuat botol plastik yang paling kecil adalah satu juta botol per bulan. Mesin ini tidak efisien bila produksi riil dibawah satu juta botol perbulan.

Satu box AMDK kemasan 500 ml berisi 24 buah botol plastik. Sehingga satu juta botol sama dengan kurang lebih 42 ribu box, sedangkan satu box kemasan 1500 ml berisi 8 buah botol. Realisasi produksi AMDK rata-rata pertahun saat ini memang masih rendah, sampai dengan tahun 1995 sebesar 65.000 box untuk kemasan 500 ml, dan 32.000 box kemasan 1500 ml. Sehingga untuk satu bulan kurang lebih hanya 21 ribu box. Pada saat ini produk kemasan AMDK (botol) banyak dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan AMDK kecil dan menengah, dengan harga yang memberikan margin cukup tinggi.

Dengan upaya peningkatan penjualan seperti yang direkomendasikan diatas dalam beberapa tahun mendatang produk AMDK Sipp dapat mencapai omzet sesuai dengan kapasitas mesin pembuat botol. Perusahaan saat ini perlu mempertimbangkan pembuatan pabrik kemasan sendiri sehingga dari segi biaya lebih efisien dan dari segi kelangsungan produk bisa lebih terjamin. Dari perhitungan diatas kemampuan produksi riil AMDK Sipp tiap bulan baru 21

ribu box, padahal efisiensi mesin pembuat botol adalah 42 ribu box. Dengan demikian kelebihan produk botol dapat di jual pada perusahaan AMDK lain. Keuntungan lain yang bisa di peroleh dengan adanya kombinasi antara perluasan pasar ekspor dengan pendirian pabrik botol adalah di perolehnya pembebasan pajak pertambahan nilai atas barang impor, dalam hal ini bahan baku plastik pembuat botol, apabila perusahaan yang bersangkutan mengekspor kembali hasil produknya, yaitu AMDK.

#### **5.4 Implementasi bauran pemasaran**

Seperti di uraikan pada bab terdahulu kebijakan bauran pemasaran yang di lakukan PT Tirta Megah Cendana sudah efektif namun belum efisien artinya belum memberikan hasil yang optimal.

Perbaikan implementasi kebijakan bauran pemasaran perlu dilakukan sebagai berikut :

##### **5.4.1 Kebijakan produk**

Hasil perhitungan regresi menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel variasi produk bertanda negatif (-319.060) yang berarti penambahan variasi produk akan menurunkan volume produksi. Seperti di ketahui variasi produk AMDK Sipp terdiri dari kemasan 220 ml (cup), 500 ml, 1.500 ml dan 19.000 ml (gallon). Dari keempat jenis variasi produk ini yang paling laku dipasaran adalah jenis 220 ml dan 500 ml baru jenis 1.500 ml, distribusi dilakukan secara langsung ke konsumen dalam hal ini pelanggan atau retailer (*direct selling*). Sedangkan jenis galon terbatas penjualannya terutama hanya di kota-kota kabupaten, untuk melayani langsung ke konsumen pengguna yang terdiri dari kantor-kantor dan pabrik. Omzet penjualannya kecil, sedangkan biaya distribusinya terutama biaya pengiriman tinggi, karena harus menggunakan alat

angkutan khusus.

Konsumen sendiri tidak mau menanggung harga galon sebesar Rp.13.000,- pergalon, sehingga untuk 20 kali pengisian perusahaan harus mengeluarkan biaya sebesar harga galon. Dari jenis kemasan galon ini perusahaan sebenarnya rugi.

Oleh karena itu disarankan untuk mengkonsentrasikan produk dan penjualan pada tiga jenis variasi kemasan saja yaitu jenis kemasan 220 ml, 500 ml dan 1.500 ml.

#### 5.4.2 Kebijakan harga

Koefisien regresi variabel harga sebesar 0.696. Ini menunjukkan bahwa perubahan harga tidak cukup kuat mempengaruhi perubahan volume penjualan. Dalam struktur pasar oligopoli dominan, produk AMDK Sipp sebagai perusahaan kecil pesaing berada pada posisi follower. Sebagai pengikut pasar dia hanya sebagai *price taker*, tidak mungkin bisa menaikkan harga produk tanpa kemungkinan terlempar keluar pasar. Harga produk penguasa pasar dominan yaitu Aqua sebesar Rp.11.200 per box, Air Sosro dan Java masing-masing Rp. 8.000,-. Sipp sendiri harga retailnya Rp.7.250,- yang berada dibawah Sipp antara lain Aguaria, Ades masing-masing Rp.6500,-

Kebijakan yang disarankan berkaitan dengan kebijakan harga adalah menggefisienkan biaya dengan cara menekan biaya-biaya khususnya biaya tetap serendah mungkin.

#### 5.4.3 Kebijakan distribusi

Hasil regresi menunjukkan koefisien regresi variabel distribusi sebesar 8042.334 yang berarti setiap penambahan biaya distribusi sebesar satu % dari biaya penjualan (biaya distribusi, promosi, administrasi & umum, pemelihan

raan dan gaji) akan menambah volume produksi sebesar 8042,33 unit. Dilihat dari komposisinya biaya distribusi yang dialokasikan saat ini rata-rata sebesar 20 % dari total biaya penjualan. Ini berarti bahwa kebijakan distribusi yang diterapkan belum efisien.

Kebijakan distribusi yang dijalankan sekarang ini adalah menggunakan saluran *direct selling* yaitu penjualan langsung kepada retailer. Dengan saluran distribusi semacam ini biaya distribusi yang harus dikeluarkan seluruhnya ditanggung produsen. Biaya ini meliputi biaya angkut barang ke warehouse, biaya angkut barang dari warehouse ke retailer, biaya salesman (gaji, uang makan, pakaian), sewa warehouse, pembelian dan operasional kendaraan.

Kebijakan distribusi yang di sarankan ialah perusahaan hendaknya mengangkat agen-agen penjualan (distributor) yang potensial. Para agen diberi rangsangan potongan harga sebesar paling banyak sama dengan biaya distribusi (angkutan) di tambah biaya sewa warehouse, karena biaya ini harus di keluarkan oleh agen. Sebelum menandatangani kontrak sebagai agen, untuk menjaga kemungkinan kecurangan , calon agen harus memberikan bank garansi sebesar perki-raan omsetnya.

Dengan adanya agen penjualan tersebut memberikan beberapa keuntungan bagi perusahaan seperti :

1. Biaya distribusi bisa lebih dihemat, karena hanya di butuhkan sedikit jumlah salesman yang berarti penghematan biaya-biaya salesman.
2. Penagihan kepada retailer (juga biaya penagihannya) menjadi tanggung jawab para agen, sehingga *bad debt* yang rata-rata sebesar 8 % dari omset dapat di tanggung agen.
3. Dengan dukungan promosi dari produsen, para agen akan lebih berusaha untuk meningkatkan omzetnya.

#### 5.4.4 Kebijakan promosi

Hasil regresi menginformasikan bahwa koefisien regresinya sebesar 28567.286, ini berarti tiap penambahan biaya promosi sebesar satu % dari total biaya penjualan akan menambah volume penjualan sebesar 28567,286 unit. Hasil ini efektif namun belum efisien karena biaya promosi yang disediakan terlalu kecil.

Promosi yang di lakukan selama ini adalah promosi kepada pelanggan (retailer) dengan memberikan bonus, atau hadiah bagi pelanggan tertentu yang memenuhi kriteria tertentu. Perusahaan tidak pernah mengadakan promosi langsung kepada konsumen.

Kebijakan yang di sarankan adalah mengadakan promosi secara langsung kepada konsumen pengguna melalui media cetak maupun elektronik atau dengan memberikan hadiah-hadiah undian. Satu contoh misalnya mengadakan undian bagi konsumen Sipp melalui pengiriman segel AMDK Sipp atau tutup cup isi 220 ml. Bagi pemenangnya disediakan hadiah-hadiah. Kegiatan ini bisa lebih mengenalkan konsumen kepada produk AMDK Sipp, untuk selanjutnya diharapkan bisa membentuk loyalitas merek.

Promosi melalui surat kabar daerah sangat di anjurkan sehingga konsumen yang sebagian besar adalah penduduk Jawa Tengah lebih mengenal dan mencintai produk Sipp . Demikian pula partisipasi dalam kegiatan-kegiatan tertentu terutama yang bersifat sosial (sponsorship) sangat dianjurkan.

## BAB VI PENUTUP

### 6.1 Kesimpulan

Dari uraian seluruh bab yang di paparkan dalam tesis ini dapat di simpulkan sebagai berikut :

- a. Kebijakan bauran pemasaran yang di laksanakan PT Tirta Megah Cendana sudah efektif namun belum efisien dalam meningkatkan volume produksi.
- b. Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan atas PT Tirta Megah Cendana, perusahaan berada pada posisi lingkungan usaha yang spekulatif dan posisi persaingan yang aman (favourable). Industri berada pada pasar yang sedang berkembang (growing market) dengan struktur pasar oligopoli dominan. Dalam struktur pasar PT Tirta Megah Cendana berada pada posisi sebagai pengikut pasar (market follower) bahkan penggarap ceruk pasar.
- c. Atas dasar posisi usaha tersebut strategi yang tepat untuk di kembangkan adalah strategi investasi atau pertumbuhan. Strategi ini di implementasikan melalui strategi konsentrasi, perluasan pasar intensif dan integrasi vertikal.

Strategi konsentrasi di fokuskan pada upaya peningkatan tingkat penggunaan barang (more usage) dan pemakai baru (more users) dari pelanggan, baik pelanggan lama, pelanggan pesaing maupun pelanggan baru.

Strategi perluasan pasar intensif di lakukan dengan mengisi ceruk pasar, yaitu pasar yang tidak diisi oleh produk dominan. Selain mengisi ceruk pasar dalam rangka pemasaran intensif di lakukan strategi gerilya , yaitu mengisi kekosongan produk dominan pada retail-retail yang ada. Strategi

perluasan pasar disini ditekankan pada intensitas pelanggan bukan pada luas wilayah.

Strategi integrasi vertikal di lakukan dengan membangun pabrik kemasan (botol plastik) sendiri atau melakukan kerja sama (join venture) dengan perusahaan pembuat kemasan, sesuai dengan perkembangan kapasitas produksinya, sehingga biaya makin efisien, kelancaran produksi terjamin dan harga dapat bersaing, dan keuntungan meningkat.

Dalam rangka mengantisipasi pasar global perusahaan harus merintis kembali pasar ekspor seperti yang sudah pernah di lakukan beberapa tahun yang lalu.

- d. Berkaitan dengan kebijakan bauran pemasaran, kebijakan produk di harapkan untuk memproduksi jenis kemasan yang laku kuat dipasaran. Dengan demikian jenis kemasan galon (19.000 ml), karena tidak profitable sebaiknya di hentikan produksinya.
- e. Kebijakan harga, sebagai market follower produk Sipp tidak bisa menaikkan harga, yang perlu dilakukan adalah mengefisienkan biaya khususnya biaya tetap.
- f. Kebijakan distribusi, untuk menekan biaya distribusi yang tinggi strategi yang di kembangkan adalah mengangkat agen-agen penjualan baru yang manajemennya terlepas dari PT Tirta Megah Cendana dengan ikatan perjanjian kontrak. Dalam hal ini perluasan pasar intensif akan bisa menekan biaya distribusi.
- g. Kebijakan promosi, selain yang sudah di lakukan perlu di kembangkan promosi langsung kepada konsumen, baik melalui media masa , maupun melalui undian berhadiah .

## 6.2 Saran

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang industri minuman prospek perkembangannya sangat bagus apalagi produk air minum dalam kemasan merupakan produk kebutuhan pokok manusia. Dengan semakin meningkatnya pendapatan masyarakat kesadaran hidup sehat semakin meningkat, yang pada gilirannya minum air bersih dan sehat menjadi kebutuhan utama. Namun prospek cerah dari industri ini harus diantisipasi dengan cermat dan teliti, antar lain karena entry barriernya yang sangat rendah .

Saran yang perlu dikemukakan adalah :

- a. Menjaga konsistensi kualitas produk dan secara terus menerus melalui tim riset dan pengembangannya (R&D) melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas. Implikasi SII dan SNI perlu segera ditingkatkan menjadi ISO 9000 , apalagi dalam kaitannya dengan merintis kembali pasar ekspor.
- b. Strategi fungsional perlu terus ditingkatkan , yaitu yang meliputi efisiensi produksi (biaya) , kegiatan pemasaran intensif, promosi dan iklan serta pemeliharaan dan peningkatan intensitas jaringan distribusi.
- c. Memperhatikan posisi bisnisnya, struktur pasar yang ada dan kemampuan sumber daya yang dimiliki maka perluasan pasar hendaknya tetap berprinsip pada intensifikasi bukan perluasan wilayah (ekstensifikasi).
- d. Dengan harga yang berlaku sekarang margin yang diperoleh retailer (pelanggan) cukup tinggi, demikian pula margin yang diperoleh perusahaan. Oleh karena itu untuk saat ini kebijakan harga sangat tepat kalau mengikuti harga produk dominan.



## Daftar Pustaka

- Agustinus Sri Wahyudi, 1996, **Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berpikir Strategik**, Binarupa Aksara, Jakarta.
- D'Aveni, Richard A and Robert Gunther, 1994, **Hypercompetition, Managing The Dynamic of Strategic Manuvering**, The Free Press, New York.
- Glueck, William F & Lawrence R Jauch, 1994, **Strategic Manajemen and Business Policy**, Mc. Graw Hill, Singapura.
- Gujarati, Domar, 1993, **Ekonometrika Dasar** Erlangga, Jakarta.
- Hax, Arnoldo C, and Nicolas S Majluf, 1991, **The Strategy Concept And Process : A Pragmatic Approach**, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Jain, C S, 1990, **Marketing Planning and Strategy**, South Western Publishing Co, Boston.
- Kotler, Philip, 1994, **Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian**, Jilid I, Erlangga, Jakarta.
- Porter, Michael E, 1993, **Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing** Erlangga, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1995, **Metode Penelitian Surey**, LP3ES, Jakarta.
- Sukristono, 1992, **Perencanaan Strategis Bank**, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, Jakarta.
- Supriyono, 1993, **Manajemen Strategik dan Kebijakan Bisnis**, Edisi pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Suwarsono, 1994, **Manajemen Strategik : Konsep, Alat Analisa dan Konteks**, Unit Penerbitan dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta.
- Thomson, Arthur A, Jr dan A.J Strickland, 1992, **Strategic Management : Concept and Cases**, Sixth Ed, Irwin.
- Urban, Glen L and Steven H. Star, 1991, **Advanced Marketing Strategy : Phenomena, Analysis and Decision**, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs.